



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA

**Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión
administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017.
Caso de estudio: Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos
de la Pachamama.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Ruiz Vera, Yesenia Elizabeth

DIRECTORA: Paladines Benítez, Jhoana Elizabeth, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2018



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

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Jhoana Elizabeth Paladines Benítez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017. Caso de estudio: Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama, realizado por Ruiz Vera Yesenia Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Ruiz Vera Yesenia Elizabeth declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017. Caso de estudio: Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama, de la Titulación de Maestría de Responsabilidad Social Corporativa, siendo la Magister Jhoana Elizabeth Paladines Benítez, 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.....

Yesenia Elizabeth Ruiz Vera

CI. 100329068-9

DEDICATORIA

A Dios, por estar siempre conmigo y por brindarme la fuerza para continuar y no rendirme hasta llegar a la culminación de mis estudios.

A mis queridos Padres, por su motivación, apoyo incondicional, amor y confianza.

A mis hermanos Patricio y Daniela por ser parte importante en esta meta.

A mi madrina Eliza, por haber sido una amiga sincera en mi vida.

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

Yesenia Elizabeth Ruiz Vera

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a los docentes y personal administrativo, de manera especial a la Magister Jhoana Elizabeth Paladines Benítez, directora del presente trabajo, por su tiempo, dedicación, soporte incondicional en la realización de mi tesis.

A los directivos e integrantes de la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama, de manera especial a los Señores Luis Luna y Oswaldo Nóquez por su generosidad y apoyo recibido durante el transcurso del presente estudio.

Yesenia Elizabeth Ruiz Vera

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| CARÁTULA | I |
| APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN | II |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | III |
| DEDICATORIA | IV |
| AGRADECIMIENTO | V |
| ÍNDICE DE CONTENIDO | VI |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | VIII |
| ÍNDICE DE TABLAS | IX |
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 5 |
| 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 |
| 1.2. Características de las asociaciones agroproductivas en el sector o región de incidencia..... | 15 |
| 1.3. Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agroproductivas..... | 16 |
| 1.3.1. Planificación..... | 16 |
| 1.3.2. Organización..... | 17 |
| 1.3.3. Dirección..... | 19 |
| 1.3.4. Control. | 20 |
| 1.4. Responsabilidad Social Corporativa..... | 21 |
| 1.4.1. Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial. | 22 |
| 1.4.2. Ámbitos de la Responsabilidad Social Corporativa. | 25 |
| CAPITULO II: METODOLOGÍA | 27 |
| 2.1. Métodos | 28 |
| 2.2. Técnicas..... | 29 |
| 2.3. Instrumentos para obtención y manejo de información..... | 29 |
| CAPITULO III: DIÁGNOSTICO | 31 |
| 3.1. Antecedentes de la asociación..... | 32 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2. Filosofía empresarial..... | 32 |
| 3.3. Productos y/o servicios | 32 |
| 3.4. Estructura organizacional..... | 33 |
| 3.5 Características de la asociación en la zona de influencia..... | 40 |
| 3.6. Análisis de la información a directivos de la asociación | 41 |
| 3.7. Análisis de la información a socios o integrantes de la asociación..... | 51 |
| 3.8. Análisis comparativo directivos – socios de la organización..... | 63 |
| CAPITULO IV: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN AGROPRODUCTIVA CON ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL..... | 72 |
| 4.1. Planeación | 73 |
| 4.1.1. Filosofía empresarial. | 73 |
| 4.1.2. Políticas empresariales. | 74 |
| 4.1.3. Objetivo corporativo..... | 75 |
| 4.1.4. Objetivos estratégicos. | 76 |
| 4.2. Organización..... | 82 |
| 4.2.1. Estructura departamental. | 82 |
| 4.2.2. Descripción de funciones..... | 82 |
| 4.2.3. Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSE | 84 |
| 4.3. Dirección y ejecución | 85 |
| 4.3.1. Decisiones a ponerse en marcha para cumplimiento de objetivos estratégicos..... | 85 |
| 4.3.2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales. | 87 |
| 4.3.3. Compromisos entre los directivos y los socios..... | 87 |
| 4.4. Control | 88 |
| CONCLUSIONES | 97 |
| RECOMENDACIONES..... | 99 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 101 |
| ANEXOS..... | 105 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Asociaciones por tipo de actividad | 12 |
| Figura 2 Principios de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria | 14 |
| Figura 3 Distribución geográfica de asociaciones a nivel nacional | 15 |
| Figura 4 Estructura organizacional..... | 33 |
| Figura 5 Organigrama propuesto | 82 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Principios de organización | 18 |
| Tabla 2 Resultados del eje de desarrollo humano | 42 |
| Tabla 3 Resultados del eje de negocios y servicios | 43 |
| Tabla 4 Resultados del eje de gerencia y administración..... | 46 |
| Tabla 5 Resultados del eje de patrimonio | 48 |
| Tabla 6 Resultados del eje de democracia y participación | 50 |
| Tabla 7 Resultados del eje desarrollo humano | 52 |
| Tabla 8 Resultados del eje negocios y servicios | 54 |
| Tabla 9 Resultados del eje gerencia y administración..... | 57 |
| Tabla 10 Resultados del eje patrimonio | 59 |
| Tabla 11 Resultados del eje democracia y participación..... | 61 |
| Tabla 12 Objetivos estratégicos para desarrollo humano..... | 76 |
| Tabla 13 Objetivos estratégicos para negocios y servicios | 77 |
| Tabla 14 Objetivos estratégicos para gerencia y administración..... | 79 |
| Tabla 15 Objetivos estratégicos para patrimonio | 80 |
| Tabla 16 Objetivos estratégicos para democracia y participación | 81 |
| Tabla 17 Acciones de la Junta Directiva | 86 |
| Tabla 18 Indicadores de medición para desarrollo humano | 89 |
| Tabla 19 Indicadores de medición para negocios y servicios..... | 90 |
| Tabla 20 Indicadores de medición para gerencia y administración | 92 |
| Tabla 21 Indicadores de medición para patrimonio | 94 |
| Tabla 22 Indicadores de medición para democracia y participación..... | 95 |

RESUMEN

La responsabilidad social corporativa se considera como un modelo de gestión que tiene como fin la sostenibilidad. Dentro de este contexto su implementación por parte de las organizaciones es clave, ya que es integral y trae consigo ventajas competitivas que les permiten permanecer en el tiempo.

El objetivo del presente estudio comprende la implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa de la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama. A través de la herramienta VEO, la misma que se compone de cinco ejes que son: desarrollo humano, negocios y servicios, gerencia y administración, patrimonio, democracia y participación; se logró analizar la gestión administrativa de la organización, para ello se empleó una entrevista al presidente y encuestas a los socios.

El principal resultado obtenido en base a la entrevista y las encuestas realizadas, es que existen ciertas deficiencias en lo concerniente a lo cinco ejes de la herramienta VEO, de tal manera que es fundamental proponer un modelo de gestión socialmente responsable, ya que su adopción permitirá a la organización operar bajo criterios económicos, sociales y ambientales.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad social corporativa, sostenibilidad.

ABSTRACT

Corporate social responsibility is considered as a management model with the aim to develop sustainability. Within this context, the implementing of this corporative principle by business and non-business organizations is the key to obtaining comprehensive long lasting competitive advantages.

The main objective of this research work is to work on the implementation of socially responsible strategies for the 'Asociacion Agropecuaria de Pequeños Productores de Frutos de la Pachamama administrative management. Thanks to the VEO innovative tool composed by 5 thematic areas: human development, goods and services, top management and administration, wealth and democratic involvement, the company's administrative management was successfully analyzed, within this process an interview to the company's president was held as well as surveys conducted to the partners.

The substantial results obtained based on this interview and surveys demonstrated that there are certain deficiencies regarding the VEO tool's 5 thematic areas, thus it is essential to make a proposal for a socially responsible management model since adopting this standard may allow the company to operate under specific economic, social and environmental criteria.

KEY WORDS: corporate social responsibility, sustainability.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se ha desarrollado con la finalidad de implementar estrategias de gestión socialmente responsables en la gestión administrativa de la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama, que aporten a la sostenibilidad de la organización.

Dentro de este contexto la investigación se ha desarrollado en cuatro capítulos, los mismos que son: fundamentación teórica, metodología, diagnóstico y modelo de gestión administrativa para la asociación agroproductiva con orientación a la responsabilidad social. A continuación se describe el contenido de cada capítulo.

El capítulo uno contiene la fundamentación teórica del tema de estudio, de tal manera que se citan fuentes bibliográficas y se realiza un análisis de las temáticas, mismas que corresponden a asociaciones, características de las asociaciones, proceso de gestión administrativo y ámbitos de la responsabilidad social corporativa.

El capítulo dos contempla todo lo concerniente a la metodología, los métodos utilizados son el inductivo, deductivo, descriptivo y analítico, en lo que respecta a técnicas contempla revisión documental y de archivo, entrevista al directivo y encuesta a grupos de interés. El instrumento utilizado para la recolección de información es la herramienta Valoración del Estado Organizacional (VEO), que consta de 5 ejes fundamentales como son: desarrollo humano, negocios y servicios, gerencia y administración, patrimonio, democracia y participación.

El capítulo tres contiene el diagnóstico de la Asociación, en el que se refleja los antecedentes, filosofía empresarial, estructura organizacional y características. Posteriormente se realiza el análisis de la información obtenida del directivo y socios de la organización por cada eje de la herramienta VEO.

El capítulo cuatro contiene la propuesta del modelo de gestión administrativo con un enfoque socialmente responsable de acuerdo a las cuatro fases del proceso administrativo, mismos que son: planeación, organización, dirección y ejecución, y control, de tal manera que permita a la organización operar bajo criterios económicos, sociales y ambientales.

La importancia de este estudio radica en que su aplicación, es en base a una nueva forma de hacer negocios, es decir a través de la responsabilidad social corporativa como modelo de gestión, mismo que se propone y permitirá a la organización ser sostenible y contribuir a la sociedad y al medio ambiente ganando reputación y competitividad.

La metodología utilizada fue fundamental para la obtención de información y de resultados del presente estudio. Uno de los inconvenientes o limitantes al momento de obtener información de los socios de la organización fue que no se les encontraba a todos y que un porcentaje considerable no sabe leer y escribir.

Como conclusión de la presente investigación se evidencia que no existe un modelo de gestión socialmente responsable y que existe deficiencia en lo concerniente a los cinco ejes de la herramienta VEO, pero se evidencian también fortalezas, ya que sus integrantes mantienen una buena relación basada en la cooperación y solidaridad, existe asistencia y participación en la toma de decisiones. De tal manera que a través de una adecuada administración tiene grandes oportunidades de destacarse y contribuir al bienestar de sus integrantes, la sociedad y del ambiente.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Asociaciones

1.1.1. Conceptualización y evolución.

Las asociaciones son aquellas que:

Están constituidas por personas que hacen actividades económicas, productivas similares o complementarias. Juntos producen y comercializan bienes y servicios permitidos y socialmente necesarios, para ello se auto abastecen de materia prima, insumos, herramientas, tecnología y equipos en forma solidaria y auto gestionada. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág.4)

Como se puede ver las asociaciones en Ecuador son aquellas que están constituidas por personas que se dedican a actividades económicas, productivas similares o complementarias y que tienen como fin producir y comercializar bienes y servicios permitidos y a su vez que sean socialmente necesarios. Para ello se autoabastecen de manera solidaria de recursos como: materia prima, insumos, herramientas, tecnología y equipos.

Es importante hacer una breve reseña histórica para poder analizar la evolución de las asociaciones en Ecuador y por ello analizaremos desde el contexto andino la participación de movimientos indígenas como son la Confederación de Nacionalidades Indígenas de Ecuador CONAIE, la Confederación de Pueblos Indígenas de Bolivia CIDOB y a ello se suma la Coordinadora Andina de Organizaciones Indígenas CAOI.

(...) el surgimiento de estas voces indígenas resulta no sólo de un empoderamiento de las comunidades autóctonas de los países andinos, sino también la afinidad de sus cosmovisiones con las ideologías de diferentes movimientos sociales globales contemporáneos, particularmente los movimientos alterglobalistas y ambientalistas. De tal modo, desde sus experiencias particulares, los movimientos indígenas latinoamericanos de finales del siglo XX entran a participar en el debate global que nace de la crisis de la modernidad eurocéntrica. En este contexto, el discurso del Buen vivir empezó a ganar importancia en Ecuador y Bolivia, al punto de convertirse en una referencia central para las nuevas Cartas Magnas resultantes de las Asambleas Constituyentes convocadas en estas naciones, así como para el primer Plan Nacional de Desarrollo de Ecuador, denominado “Plan Nacional para el Buen vivir 2009-2013”

y su versión actualizada (2013- 2017) aprobada en junio 2013 por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES 2013). (Van Hulst y Beling, 2013, p.4)

Las ideologías de los movimientos alterglobalistas y ambientalistas, la participación y empoderamiento de los movimientos indígenas latinoamericanos han dado resultado, ya que el Buen Vivir empezó a ganar importancia en países como Ecuador y Bolivia a tal punto que ha sido incluido en las cartas magnas de estos países, fruto de las asambleas constituyentes realizadas por estos.

La constitución del Ecuador indica que el sistema económico es social y solidario y reconoce que está integrado por las formas de organización económica, pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que determine la Constitución (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). Como se puede ver las asociaciones están reconocidas dentro de la economía popular y solidaria, ya que toda empresa u organización debe tomar en cuenta los ámbitos económicos, sociales y ambientales. Siendo así las asociaciones un recurso para alcanzar el Buen Vivir que está estrechamente relacionado con la sostenibilidad.

1.1.2. Tipos de asociaciones.

Dado el amplio espectro de actividades que pueden desarrollarse a través de la asociatividad y las múltiples combinaciones organizacionales que se pueden adoptar para llevar a cabo el esfuerzo colectivo, es conveniente estructurar una especie de tipología de la asociatividad. Los diferentes tipos de asociatividad pueden agruparse atendiendo a varios criterios, a saber:

- En función de las diferentes fases del proceso empresarial: del diseño a la comercialización.
- En relación a cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa: financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc.
- Según el alcance de la asociatividad: geográfico, sectorial, especializado, diversificado, integral, etc. (Rosales 1999, citado en Liendo y Martínez , 2001, p.314)

Dentro de este contexto existen diferentes tipos de asociaciones dependiendo de las diferentes actividades que pueden desarrollar las diferentes organizaciones basando su

gestión en el esfuerzo colectivo y considerando los objetivos de la organización, y que pueden llegar a constituirse jurídicamente.

En lo referente a la legislación en nuestro país Ecuador, la asociatividad es parte de la Constitución y se rige en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Forman parte de la economía popular y solidaria los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, mismos que se citan a continuación.

Según la Asamblea Nacional del Ecuador (2011), p.6

Art. 15.- 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 presente Ley.

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

Art. 21.- 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.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

1.1.3. Asociaciones agroproductivas.

“En el ámbito productivo y rural, las empresas asociativas son organizaciones constituidas formalmente para llevar a cabo diferentes actividades agropecuarias, agroindustriales, artesanales, y/o de transformación semi-industrial” (Fundación CODESPA, 2012, p.34).

El sistema agroproductivo “(...) es el conjunto de 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” (Malassis, 1979, p. 437).

Se puede identificar un sistema agroproductivo por la existencia de:

- Un conjunto de componentes: proveedores de insumos, sectores agropecuario, comercial, agroindustrial, de distribución y de consumo.
- Una interrelación entre esos componentes y su entorno: servicios de apoyo técnico y financiero, instrumentos de política, medio ambiente.
- Un objetivo común: ofrecer productos acordes con las necesidades del consumidor, considerando elementos económicos, sociales y ambientales.

Efectos en todos los componentes por cambios ocurridos en alguno de ellos, relativos a los precios, la oferta, la calidad, la normatividad, etc. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2006, p.8)

Las asociaciones agroproductivas son aquellas constituidas legalmente y que están relacionadas con componentes tales como: proveedores de insumos, sectores agropecuario, comercial, agroindustrial, de distribución y de consumo. Juegan un papel fundamental en la sostenibilidad del sistema agroalimentario, ya que de ellas depende la producción y comercialización de alimentos sanos, contribuyendo significativamente a la soberanía alimentaria y a su vez operando bajo criterios económicos, sociales y ambientales.

Para que un sistema agroalimentario sea sostenible, éste debe ser también inclusivo, lo que significa que todos los miembros de la sociedad cuentan con la oportunidad de participar de él, generando una distribución equitativa de los beneficios, tanto para productores, como para los consumidores. Es por ello que es importante potenciar modelos de asociativismo e implementar estrategias que faciliten el acceso de los

pequeños productores a los mercados que les permita mejorar sus ingresos económicos y ser los protagonistas del desarrollo rural. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2017, p. iv)

Las asociaciones agroproductivas constituyen una herramienta fundamental para alcanzar el buen vivir, ya que mejoran la calidad de vida de sus integrantes, generando fuentes de empleo y que a su vez les permite mejorar sus ingresos. La asociatividad es clave ya que sus integrantes unen esfuerzos a fin de alcanzar sus objetivos y contribuir a la sociedad y al medio ambiente.

A su vez es sustancial considerar que la asociatividad trae consigo ventajas competitivas a las asociaciones agroproductivas, ya que tienen una mejor capacidad e incluso mejores condiciones para negociar sus productos y poder abrir nuevos mercados, pero para ello es necesario fortalecer las capacidades y conocimientos de sus líderes y socios a fin de que exista una buena gestión.

El reto de las asociaciones agroproductivas radica en la producción de alimentos bajo principios de equidad, eficiencia y sostenibilidad ambiental que satisfagan las necesidades de los mercados ya sean locales, nacionales o internacionales. Es importante que las asociaciones agroproductivas se fortalezcan y sumen un valor agregado a sus productos de tal manera que contribuyan a la transformación de la matriz productiva. Es necesario que la economía ecuatoriana no se base solamente en la extracción de recursos que es característica de países subdesarrollados. La idea es que estas asociaciones agroproductivas oferten productos sostenibles que generen beneficios en triple dimensión: económico, social y ambiental.

1.1.4. Asociatividad en el Ecuador.

La asociatividad en Ecuador ha experimentado sin duda alguna cambios y avances significativos. El avance en políticas adoptadas desde el gobierno ecuatoriano han sido un pilar fundamental. El artículo 283 de la Constitución del Ecuador indica que el sistema económico es social y solidario.

En términos teóricos la economía social y solidaria es concebida como una forma de asociación libre de los productores y consumidores en el campo de la producción real,

que a través de sus relaciones interrelaciones lucha contra la fragmentación de las comunidades, el individualismo y la exclusión del trabajo asalariado “formal” (y sus derechos sociales vinculados). (Benítez, 2017, p.61)

La economía popular y solidaria incluye a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. La asociatividad en Ecuador sin duda alguna es un recurso para construir el Sumak Kawsay “Buen Vivir”, bajo principios de cooperación, solidaridad y trabajo en equipo que permitan obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Para ello cuentan con el apoyo de la Corporación Financiera Nacional (CFN), Banecuator, Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), Ministerios de Inclusión Económica y Social; el Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, a través de programas de Fomento Productivo, como entes reguladores para incentivar la producción, el desarrollo socio económico de sus comunidades, apoyando a los productores, asociaciones y sectores de menor desarrollo. (Borja , Alarcón y Quizhpe 2017, p.2)

Sin duda alguna el aporte del gobierno nacional de Ecuador a través de las diferentes instituciones públicas, ya sea con facilidades de crédito, entrega de insumos y capacitaciones a quienes forman parte de la economía social y solidaria han sido fundamentales para el desarrollo de estas e incluso a través del Sistema Nacional de Contratación Pública se ha dado prioridad en la contratación de bienes y servicios.

Un dato importante en lo concerniente a estadísticas del sector asociativo en nuestro país Ecuador es que “a nivel nacional se han identificado 1.683 asociaciones que conforman el sector económico popular y solidario” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, p.10).

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012), indica que estas organizaciones se encuentran concentradas mayoritariamente en la región Sierra, con un 48.8% del total de asociaciones a nivel nacional. En La provincia de Pichincha se encuentran el 13.4% de las organizaciones de este sector, en segundo lugar se encuentra la provincia de Manabí con el 10.5%, y en tercero está Tungurahua con el 8.4%

A continuación se presenta la siguiente figura que muestra la concentración de asociaciones por tipo de actividad, ya sea por producción, servicios y consumo de acuerdo al catastro del Sector No Financiero a Agosto 2016. Se puede observar también graficamente el número de asociaciones a nivel provincial.

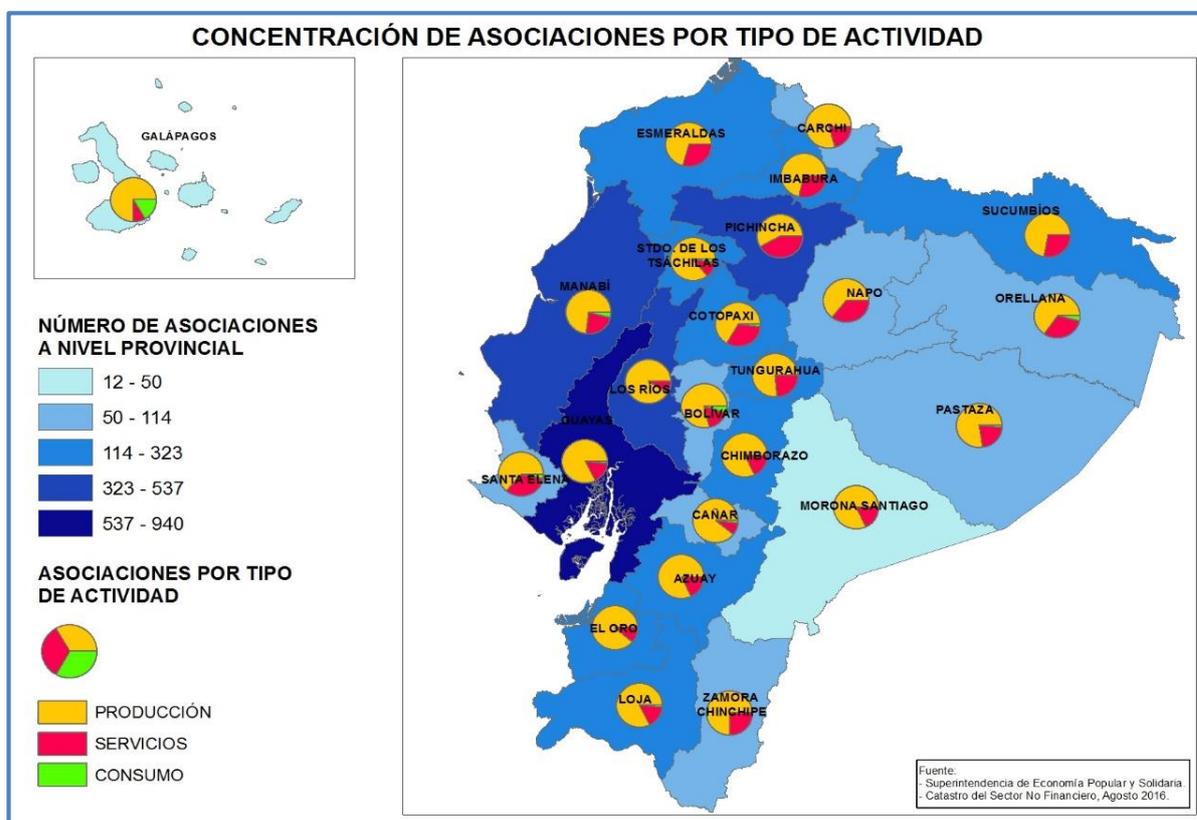


Figura 1 Asociaciones por tipo de actividad
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017)

1.1.4.1. Marco legal.

El marco legal de las asociaciones en Ecuador, nace en la constitución del año 2008 y se rige por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y su Reglamento General.

La Constitución del Ecuador indica:

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (p.139)

La Constitución del Ecuador indica que el sistema económico es social y solidario, a su vez que el sistema económico se integra por las formas de organización económica:

- Pública
- Privada
- Mixta
- Popular y Solidaria,
- Y las demás que determine la ley

Como podemos ver en el artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador del año 2008 prevalece un principio ético de trabajar de manera asociativa y con una visión de grupo, prevalece el bien común antes que el bien individual. Un aspecto importante al que hace referencia este artículo es el alcanzar el buen vivir.

La economía popular y solidaria, se rige en base a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria - LOEPS, emitida en el año 2011. Es importante tener claro su definición de economía popular y solidaria y el objeto de la LOEPS.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011) indica:

Art. 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (p.3)

De igual manera indica:

Art. 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento. (p.3)

El artículo 4 de la LOEPS indica los principios por los que se guiarán quienes están aparados por esta ley y son los siguientes:

a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;

b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;

c) El comercio justo y consumo ético y responsable;

d) La equidad de género;

e) El respeto a la identidad cultural;

f) La autogestión;

g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,

h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Figura 2 Principios de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
Fuente: Asamblea Nacional del Ecuador (2011)
Elaborado por: Yesenia Ruiz

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

Las asociaciones agroproductivas en Ecuador están dentro del sector asociativo y se caracterizan por:

1. Tener personalidad jurídica
2. Los asociados tienen derechos y obligaciones
3. Los asociados tienen un interés en común
4. Su funcionamiento es democrático

Como se puede ver las asociaciones agroproductivas tienen personalidad jurídica, esto se lo puede evidenciar en la Constitución del año 2008 en la cual se reconoce el derecho de asociarse. “La formalidad implica la existencia de derechos y obligaciones entre los miembros, por lo que estas organizaciones cuentan con estatutos y reglamentos con los cuales buscan garantizar una adecuada gestión así como la transparencia y democracia en las decisiones” (Fundación CODESPA, 2012, p.34).

En lo que respecta al sector asociativo, en el año 2012, de acuerdo a datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en la provincia de Imbabura existen 79 asociaciones que representa el 4,7% del total de asociaciones registradas a nivel nacional. Dentro de este contexto a continuación se muestra la siguiente figura:

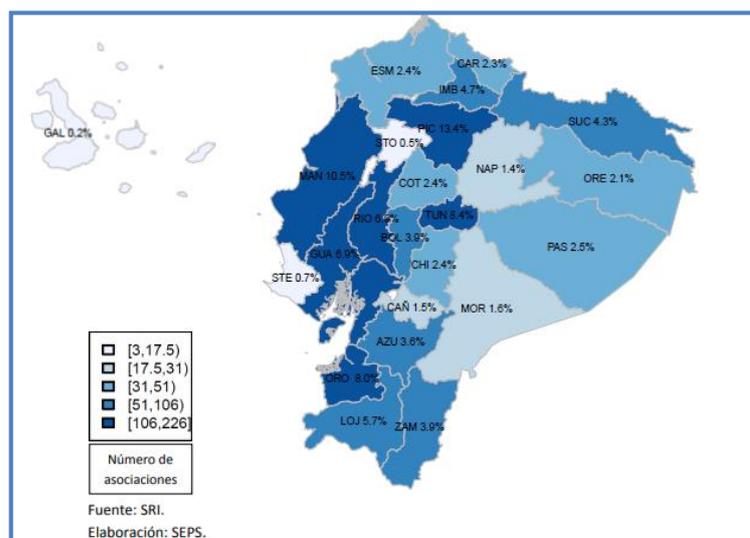


Figura 3 Distribución geográfica de asociaciones a nivel nacional
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012)

1.3. Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agroproductivas

Las asociaciones agroproductivas a fin de ser más competitivas y sostenibles deberían establecer un proceso de gestión administrativo, y por ello es importante que optimicen los recursos con los que cuentan y considerar las fases de planificación, organización, dirección y control.

1.3.1. Planificación.

La asociación agroproductiva debe definir sus objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para lograrlos en un lapso de tiempo determinado, es menester que los objetivos se den a conocer a todos los miembros de la organización, a fin de promover el trabajo en equipo y la cooperación. Al respecto "(...) la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo) (Coulter y Robbins, 2010, p.144).

En la planeación formal, se definen las metas específicas que cubren un período específico de tiempo. Estas metas se anotan y se ponen a disposición de los miembros de la organización. mediante estas metas, los gerentes desarrollan planes específicos que definen con claridad el rumbo que tomara la organización y la llevará del lugar donde esta a donde quiere llegar. (Robbins, Decenzo y Coulter, 2013, p.106)

Dentro de este contexto los directivos de las asociaciones agroproductivas deberían planificar por las siguientes razones:

- Permite comenzar a coordinar actividades, ya que los socios conocen hacia donde se dirige la organización, de tal manera que se promueve el trabajo en equipo y la cooperación.
- Se reduce la incertidumbre, de tal modo que pueden anticiparse a los cambios y tomar decisiones.
- Se minimiza la duplicación de actividades, ya que al existir una coordinación anticipada, se reduce la redundancia y el desperdicio; y
- Se establecen estandares que facilitan el control.

En síntesis la planificación implica definir lo que se quiere alcanzar y el cómo hacerlo, es decir en esta función administrativa se definen los objetivos, se establecen estrategias para lograrlos y a su vez se desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades. Es importante la planificación en las asociaciones agroproductivas, ya que proporciona dirección a sus directivos y a todos sus integrantes, ya que tienen claro hacia donde se dirigen como organización, de tal manera que juntan sus esfuerzos para así contribuir en el alcance de los objetivos planteados, a su vez les permite descubrir nuevas oportunidades en su entorno, reducir la incertidumbre, desarrollar cursos de acción y anticiparse o evitar problemas futuros que se puedan ocasionar.

1.3.2. Organización.

“La función de organizar abarca determinar qué tareas deben llevarse a cabo y por quién, cómo se agruparán las tareas, quién estará subordinado a quién, y quién tomará las decisiones” (Robbins et al., 2013, p.9).

La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos. (Fred, 2008, p. 132)

La organización contempla un esfuerzo coordinado entre los directivos e integrantes de quienes forman parte de las asociaciones agroproductivas en la que se definen las tareas a realizar, quien las va a realizar y quién reporta a quién “relación de autoridad”. Las asociaciones agroproductivas que estén bien organizadas tienen mayores posibilidades de contar con directivos e integrantes motivados. Dentro de este contexto el presidente de la asociación agroproductiva es la persona responsable de coordinar el trabajo de cada uno de los integrantes. El diseño organizacional es clave a fin de lograr los objetivos planteados.

Para avalar la eficiencia en la aplicación del proceso de la organización es importante considerar los siguientes principios que se detallan a continuación:

Tabla 1 Principios de organización

| Principio | Postulado |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. De la misión | Todas y cada una de las actividades deben servir para lograr la misión de la organización. la existencia de un puesto o de una función sólo es justificable si es útil para alcanzar realmente los objetivos y la misión. |
| 2. Simplificación | No hay que confundir los sistemas organizacionales con sistemas burócraticos o de papeleo excesivo. Al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la empresa es simplificar el trabajo y no complicarlo. |
| 3. Especialización | El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un trabajador, mayor será su eficiencia y destreza. |
| 4. Jerarquía | Este principio establece que la organización es una jerarquía. Cualquier empresa deberá definir claramente los niveles jerárquicos y la autoridad de cada puesto con la finalidad de propiciar el orden y la disciplina, y eliminar las fugas de responsabilidad. |
| 5. Paridad de autoridad y responsabilidad | A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo sino se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, sino se le hace responsable por los resultados. |
| 6. Unidad de mando | Los subordinados no deberían reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia. |
| 7. Difusión | Las obligaciones de cada puesto, la filosofía organizacional y los manuales deben estar a disposición de todos aquellos que tengan relación con aquéllas, con la finalidad de que se propicie la comunicación y coordinación de todas las áreas. |
| 8. Amplitud o tramo de control | Hay un límite en cuanto al número de subordinados que debe reportar a un directivo, de manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un jefe no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis áreas, con el fin de asegurar que este en la posibilidad de atender funciones más importantes. La centralización del poder origina falta de control. |
| 9. De la coordinación | Las áreas y los departamentos de la empresa siempre deberán mantenerse en armonía. El directivo debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la organización, ya que la falta de coordinación ocasiona baja productividad. La empresa es un sistema que para funcionar con eficacia, requiere una estructura organizacional que propicie la armonía y la adecuada sincronización de los procesos. |
| 10. Adecuación | Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, ésta requiere mantenerse y mejorarse. La organización que es apropiada para una micro o pequeña empresa en un momento dado puede no serlo cuando crezca. Es indispensable observar las necesidades de la empresa y efectuar los ajustes y modificaciones necesarios para adaptarse al entorno. |

Fuente: (Munch, 2014)

Como se puede observar en la tabla de principios de la organización, estos son postulados de manera general. De tal modo que estos diez principios y sus postulados pueden ser

considerados por todo tipo de organizaciones, las asociaciones agroproductivas no son la excepción.

El tomar en consideración estos principios permite a las asociaciones agroproductivas lograr su misión institucional, a través de procesos efectivos que son posibles a través de una coordinación adecuada que forme parte de niveles jerárquicos adecuados. Para que estas organizaciones puedan hacer frente a los desafíos que se enfrentan se requiere una adecuada estructura organizacional que debe mantenerse y mejorarse dependiendo de su crecimiento y adaptación al cambio.

1.3.3. Dirección.

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. (Coulter y Robbins, 2010, p.8)

Las asociaciones agroproductivas tienen un presidente, quien es el representante legal y es por ello que el trabajo de este directivo es dirigir y coordinar las actividades de los integrantes de la organización, quienes son actores claves para cumplir los objetivos planificados, en este apartado de función administrativa es fundamental un adecuado canal de comunicación, la motivación, la supervisión y la resolución de conflictos.

La dirección es de vital importancia, debido a que:

- El éxito de cualquier empresa depende de una adecuada dirección.
- En esta etapa se ejecutan todos los planes y se coordinan los recursos para lograr la misión organizacional.
- El elemento humano es el activo más valioso de cualquier empresa y a través de la dirección se coordinan sus esfuerzos.
- La toma de decisiones es una función básica para lograr la competitividad.
- Todas las etapas del proceso de gestión se llevan a cabo a través de la dirección. (Munch, 2014, p.177)

El éxito de una organización agroproductiva depende de una adecuada dirección, ya que en esta fase, se ejecutan todos los planes y se coordinan los recursos que se poseen para lograr la misión institucional. Sin duda alguna el activo más importante es el recurso humano, ya que a través de la dirección es posible coordinar esfuerzos, la toma de decisiones es fundamental a fin de que la organización sea competitiva, pero para ello es necesario que la organización sepa aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno tales como la gestión de recursos. Es menester que la organización agroproductiva tenga en consideración la importancia de esta fase, ya que en la dirección se ejecutan todos los elementos del proceso administrativo.

1.3.4. Control.

“Control es la función gerencial que implica monitorear actividades para garantizar que se estén realizando según lo planeado y corregir las desviaciones importantes” (Robbins et al., 2013). Dentro del contexto de las asociaciones agroproductivas el control es clave, ya que un sistema de control eficaz por parte de sus directivos sobre el desempeño de la asociación, permite medir y evaluar el desempeño de esta y a su vez les permite tomar decisiones a fin de corregir desviaciones y minimizar posibles riesgos para alcanzar los objetivos planteados.

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar

muy costoso y contraproducente. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

- Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. (Marín y Atencio, 2008, p.166)

El control es importante en las asociaciones agroproductivas porque les permite enfrentar los cambios en el mercado, tecnología, reglamentos gubernamentales y demás, por tales razones un control adecuado facilita a los directivos responder a los cambios que afectan a sus productos. Para que las organizaciones agroproductivas sean sostenibles se requiere agregar valor a sus productos y desde luego esto es posible a través de un control adecuado. A fin de ofrecer productos que sean amigables con la sociedad y el medio ambiente es menester tomar medidas correctivas en el proceso que involucran cambios en una o varias actividades de la organización.

En conclusión dentro de las funciones de la administración, el control es la última función y su importancia en las asociaciones agroproductivas implica en evaluar el rendimiento de lo que se ha planificado. Un control adecuado permite a sus directivos saber si se están alcanzando los objetivos organizacionales y en el caso de que no, el por qué, para poder tomar medidas correctivas.

1.4. Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social es un modelo de gestión que tiene como fin la sostenibilidad. Está integrada en la razón de ser de la organización y las decisiones organizacionales se adoptan tomando en cuenta los valores, las políticas y los criterios éticos y morales ligados a la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad que rebasan las obligaciones legales existentes. (Valarezo, 2015, p.47)

La Responsabilidad Social Corporativa es un compromiso ético que va más allá del cumplimiento de la ley, es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ambientales en el modelo de gestión de las organizaciones. El adoptar un modelo de gestión socialmente responsable tiene beneficios en la sustentabilidad de las organizaciones ya que

le permite obtener transparencia y comunicación en todos los niveles de la organización, equidad y compromiso laboral, en el ámbito ambiental permite la aplicación de mejores procesos de manufactura que sean amigables con el medio ambiente.

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

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa en el sector empresarial ha ido evolucionando a través del tiempo, sus inicios en el mundo académico se dan en el año de 1953. Para poder entender su evolución desde sus inicios hasta la actualidad se detalla por décadas. Es importante tener en cuenta que la RSC ha tenido una evolución gracias a la presión social que ejerce la sociedad.

El concepto de RSE tiene sus orígenes en el mundo académico en 1953, cuando el libro de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, se plantea por primera vez el cuestionamiento sobre cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben o no asumir con la sociedad. Este concepto señala que el accionar de las empresas provoca un impacto concreto en una cantidad importante de ciudadanos, por lo que se presenta como necesaria la vinculación de políticas y toma de decisiones en las firmas con base en los objetivos y los valores de la sociedad. (Raufflet , Lozano, Barrera y García, 2012, p.3)

En la década de 1960 se destacan dos autores Kate Davis y Milton Friedman:

Davis formuló la “Ley de Oro de la Responsabilidad” en la que sustenta “la responsabilidad social de los empresarios debe ser acorde al poder social de las empresa” (Paladino, 2006, p. 39). De tal manera que las empresas que ejercen un mayor impacto económico también tienen una mayor responsabilidad social.

Milton Friedman ofrece una visión diferente: “la única responsabilidad de los directivos es aumentar los beneficios de la empresa para sus accionistas. Señala que la filantropía es un gasto de recursos irresponsables por parte de la empresa” (López, 2016, p.28). Esta idea plantea que la única responsabilidad de los directivos es aumentar los rendimientos económicos e incluso en el año de 1970 Milton Friedman señala que la filantropía es un gasto de recursos irresponsable, asociando los conceptos de filantropía y RSC, que son diferentes

En 1971, Johnson encontró cuatro visiones del concepto, mismas que se pueden complementar en la práctica. En la primera señala lo importante que es para las empresas conocer el entorno en que desarrollan sus actividades. La segunda se relaciona con la puesta en marcha de programas sociales con la intención de generar mayores ganancias. La tercera centra el interés de las empresas en obtener la máxima ganancia, tanto en lo económico como en lo social, con su accionar. La cuarta visión tiene que ver con el peso específico de los grupos de interés y la generación de riqueza. (Castro, 2014, p.13)

En esta década (1953-1975) se destaca la Responsabilidad Social Corporativa por ser voluntaria y se empezó a dejar a tras la idea de que la responsabilidad de la empresa es solo obtener beneficios económicos para los accionistas sino que se empezó a hablar de RSC y su razón de ser.

A mediados de la década de 1975 la RSC se centró en el análisis del modo en que se llevaba a cabo la RSC. He aquí se destacan autores como: Sethi, Carroll, Drucker, Cochran y Wood. Se destaca también en el año de 1979 el índice de RSE realizado por la revista Fortune.

Sethi (1975) citado en Galindo (2016), propuso un esquema de tres etapas:

- Etapa obligatoria, ya sea por el mercado o por la regulación vigente;
- Etapa política, la cual está dada por las presiones que la sociedad genera alrededor de la empresa.
- Etapa socialmente responsable dada por la capacidad de anticiparse y prevenir los impactos que genera una empresa en su accionar diario. (p.6)

“Carroll crea un modelo centrado en desempeño socialmente responsable de las empresas, en el cual se definen 4 categorías: económica, legal, ética y discrecional” (López, 2016, p.29).

Con la intención de hacer más operativos estos modelos y darle visibilidad a la idea de RSE, en 1979 se desarrolló un índice de RSE con base en los reportes anuales de las 500 empresas consideradas las más influyentes por la revista Fortune. Tal índice estuvo centrado en la cantidad de menciones que aparecían en dichos reportes en seis temas.

1. Ambiental
2. Igualdad de oportunidades
3. Personal
4. Integración de la comunidad
5. Productos
6. Otros. (Toledo, 2015, p.29)

Siguiendo esta lógica:

Cochran y Wood (1984) citados en Mayorga, Sánchez, y González (2014) mencionan que la rse debe ser implementada por medio de la generación de principios que delimiten la actuación de la empresa, la puesta en marcha de políticas que busquen dar respuesta a las problemáticas sociales y la creación de procesos que apunten a generar acciones sociales. (p.70)

Wood (1991) citado por Encalada (2015), propuso “tres principios de la RSE: legitimidad, responsabilidad pública, gestión discrecional. Con estos principios se evalúa el impacto social de la empresa en tres líneas: ambiental, grupos de interés, y problemáticas generales” (p.33).

Varios autores en la década de los 90 (Drucker, Donalson y Presto, entre otros) señalan la importancia de los stakeholders en la RSE y de esta forma se genera una visión de la RSE como una forma de gestionar las relaciones con los grupos de interés desde un aspecto normativo y/o operativo.

Por otra parte a finales de los 90, se señalan como ventaja competitiva las acciones filantrópicas, postura reafirmada por Porter (2002) y Kloter y Lee (2005). (López, 2016, p. 32)

En 1997, Hart señala que dados los retos ambientales a los que se enfrenta el mundo, es necesario vincular la estrategia y el desarrollo tecnológico con el concepto de sustentabilidad, expresado por la ONU en 1986, con la finalidad de generar ventajas competitivas. En este mismo año se generó el modelo Elkington conocido como Triple Bottom Line (TBL), la triple cuenta de resultados que vincula el aspecto económico, social y ambiental. (Encalada, 2015, p.33)

La responsabilidad social fue impulsada en 1999 con la firma del Pacto mundial, promovido por el ex secretario de las Naciones Unidas, Koffi Annan, en el Foro de Davos del 31 de enero de ese año. La cumbre representó un llamamiento a las empresas para que adoptasen nueve principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, normas laborales y medioambiente. Posteriormente, en 2004, se añadió un décimo principio de lucha contra la corrupción. (Campos y Fernández, 2015, p.29)

Otras iniciativas que han contribuido en la evolución de la RSE son: “ estándares internacionales SA8000, ISO 26000 y Global Reporting Initiative” (Campos y Fernández, 2015, p.29).

En el ámbito de America Latina, también han surgido iniciativas que buscan sistematizar las acciones que las empresas realizan en materia de RSE, tratando de contribuir de esta manera al desarrollo sostenible. Este es el caso del Instituto Ethos en Brasil, que tiene como objetivo movilizar y ayudar a las empresas a conducir sus negocios de forma responsable o el Centro Mexicano para la Filantropía, que otorga distinciones a aquellas empresas que a través de un autodiagnóstico muestren tener prácticas de RSE. (López, 2016, p.35)

1.4.2. Ámbitos de la Responsabilidad Social Corporativa.

La Responsabilidad Social Corporativa es una nueva forma de hacer negocios que toma en consideración el impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente. Tiene como fin la sostenibilidad y abarca tres ámbitos bien definidos que son el económico, social y ambiental.

Ámbito económico.- engloba aspectos relacionados con la calidad de los productos o servicios que ofrece o presta la organización considerando principios éticos, ya que es un derecho de la organización obtener utilidades por su actividad económica, pero sin sobrepasar los intereses de la sociedad y el medio ambiente

Ámbito social: comprende la vinculación de todos los grupos de interés a la organización, beneficiando a colectivos con necesidades especiales.

Ámbito ambiental.- implica el compromiso ambiental de la organización con respecto a su actuación empresarial, para ello debe ser necesario un enfoque preventivo mediante iniciativas de optimización de recursos, así como el desarrollo o adquisición de tecnologías que sean amigables con el medio ambiente.

“En definitiva el entorno interno y externo con el que interactúa la empresa le pide que sea responsable más allá del aspecto económico, es decir, que asuma sus responsabilidades en cuanto a impactos sociales y medioambientales se refieren” (Puentes, Antequera y Velasco, 2008, p.3). De tal manera que la Responsabilidad Social es un modelo de gestión integral, ya que abarca los tres ámbitos sobre lo que las organizaciones deben enfocarse.

A más de ello la Responsabilidad Social impulsa a las organizaciones que se incorpore este modelo de gestión, ya que “las empresas se tornan más eficientes, productivas, competitivas, rentables y humanas” (CERES, 2008, p.47). Dentro de este contexto la adopción de la responsabilidad social y sus ámbitos en la gestión de las asociaciones agroproductivas es clave, ya que les permitiera llevar a cabo negocios sostenibles que contribuyan a la sociedad y el medio ambiente.

CAPITULO II: METODOLOGÍA

El presente estudio emplea métodos, técnicas e instrumentos para la obtención de información que permiten obtener resultados fiables y que instituyen la base fundamental para desarrollar la propuesta con orientación a la Responsabilidad Social.

2.1. Métodos

Con la finalidad de alcanzar el objetivo de la presente investigación, este estudio corresponde al tipo de investigación exploratoria, ya que el tema de investigación se investiga por primera vez, es decir no existen estudios previos; es de tipo descriptivo, ya que se describen los resultados y a su vez es de tipo transversal, ya que se recolecta información en un solo momento.

Método Inductivo: Este método parte de lo particular a lo general. De tal manera que en este caso de estudio las respuestas de los grupos de interés en cada uno de los ámbitos de estudio, han dado como resultado conclusiones generales. Es decir el método inductivo se lo utilizo para identificar los ámbitos en que se desarrolla la gestión empresarial de la asociación agroproductiva y detectar así las prácticas de Responsabilidad Social.

Método Deductivo: Este método de investigación parte de lo general a lo particular. En este caso de estudio parte de datos generales aceptados como válidos, los cuales nos permitió comparar el resultado de la entrevista realizada al presidente de la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los socios de la organización.

Método Descriptivo: Este método consiste en describir la información y está estrechamente relacionado con la tabulación de datos, nos permitió identificar la gestión administrativa de la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama, con enfoque a la Responsabilidad Social, para ello se analizaron los resultados de las encuestas realizadas de acuerdo a la herramienta VEO. Dichas encuestas están estructuradas en cinco ejes como son: Desarrollo Humano, Negocios y servicios, Gerencia y administración, Patrimonio, Democracia y participación.

Analítico: Este método nos permite interpretar y analizar los resultados. En este caso, una vez que se realizó la entrevista al presidente como las encuestas a todos los integrantes de la asociación agroproductiva, dicho método se lo utilizó para interpretar y analizar la gestión

administrativa en la asociación agroproductiva con enfoque a las dimensiones económica, social y ambiental.

2.2. Técnicas

En esta investigación las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

Revisión documental y de archivo: Permiten fundamentar teóricamente el tema de estudio, a través de fuentes bibliográficas fiables, estas han sido claves en la construcción del marco teórico.

Entrevista al directivo: Se realizó una entrevista al presidente de la asociación, por considerarla adecuada, de tal manera que permitió conocer el cómo se lleva a cabo la gestión administrativa de la asociación agroproductiva con enfoque a la Responsabilidad Social.

Encuesta a grupos de interés: Las encuestas se realizarán a todos los directivos y a los grupos de interés “66 socios” de la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama. No fue necesario realizar muestreo ya que la población es pequeña.

2.3. Instrumentos para obtención y manejo de información

El instrumento utilizado para la recolección de información fue la herramienta Valoración del Estado Organizacional (VEO). Fue diseñada por el Programa de Desarrollo Alternativo (PDA) de USAID-Perú. Esta herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores nos permitió realizar un diagnóstico de la asociación agroproductiva en cinco ejes claves. Cada eje está subdividido en categorías, como se detalla a continuación:

Eje de desarrollo humano

- Desarrollo de capital humano
- Economía del socio
- Dinámicas de cooperación y conflicto
- Equidad de género
- Negocios y servicios
- Programas dirigidos a familias, jóvenes y niños en salud, educación, cultura y deporte

Eje de negocios y servicios

- Productivos
- Comercialización
- Acceso y gestión de créditos
- Suministro de información
- Servicios sociales
- Responsabilidad ambiental

Eje de gerencia y administración

- Gerencia
- Administración
- Gestión

Eje de patrimonio

- Recursos propios
- Recursos externos
- Activos Fijos

Eje de democracia y participación

- Órgano de dirección
- Funcionamiento de asambleas
- Participación y comunicación

Como se puede ver el instrumento utilizado está estructurado en cinco ejes Desarrollo humano, Negocios y servicios, Gerencia y Administración, Patrimonio, Democracia y participación y cada uno de ellos contiene categorías. De tal manera que el resultado obtenido mediante la herramienta Valoración del Estado Organizacional (VEO) ha sido un análisis estructurado que emplea indicadores sociales, económicos y organizacionales.

CAPITULO III: DIAGNOSTICO

3.1. Antecedentes de la asociación

Antes de constituirse como asociación tiene sus orígenes como feria de productores y productoras agrícolas, “FRUTOS DE LA PACHAMAMA”, misma que funcionaba todos los días domingos desde las 6H00 a 12H00, a partir del año 2011 en el parque El Ejido, ciudad de Ibarra y nace de procesos organizativos de las comunidades campesinas, como parte de la economía solidaria.

Con el paso del tiempo la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores “Frutos de la Pachamama” obtuvo personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial Nro. 013-DPI-MAGAP/2016 de fecha 19 de abril del 2016. Es una entidad de derecho privado, con finalidad social, sin fines de lucro y con capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

Mediante el Acuerdo Ministerial anteriormente indicado también se aprueba el estatuto de la organización, en el que indica: “La Asociación tiene como fin principal, alcanzar el desarrollo productivo procurando mayores ingresos para sus integrantes, sus familias para el mejoramiento de la calidad de vida y consecuentemente el bienestar de la colectividad” (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.3).

En el estatuto mencionado se puede evidenciar que se constituyó inicialmente con 53 miembros fundadores. Actualmente la Asociación desarrolla sus actividades y acciones dentro de la provincia de Imbabura y tiene como propósito la búsqueda del bien común de los asociados y asociadas.

3.2. Filosofía empresarial

La Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores “Frutos de la Pachamama”, no dispone de filosofía empresarial como misión, visión y valores institucionales. Actualmente la directiva de la organización está trabajando en coordinación del Ministerio de Agricultura para proceder a elaborar un reglamento y ponerlo a consideración de la asamblea.

3.3. Productos y/o servicios

La Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores “Frutos de la Pachamama”, con pertenencia comunitaria de la provincia de Imbabura, producen y comercializan directamente

al consumidor distintos productos tales como: hortalizas, verduras, granos, frutas, lácteos, entre otros, debidamente empacados y a precios bajos.

En la feria que participan los socios, los días miércoles y domingos de 06H00 a 13H00 los consumidores pueden adquirir una variedad de alimentos como: brócoli, lechuga, espárragos, acelga, col, coliflor, cebolla, espinaca, albahaca, zanahoria, rábano, pepinillo, pimiento, ajo, cilantro, perejil, apio, maíz, alverja, haba, melloco, arroz de cebada, papas, aguacate, limón, frutilla, tomate de árbol, papaya, sandía, mango, naranja, piña, plátano, uva, quesos, pan, entre otros más.

Los productos que ofrecen los pequeños productores se caracterizan por evitar la utilización de insumos químicos y aplicar la agroecología en cada uno de sus cultivos, actualmente se ubican en un proceso de transición, ya que existen aún cultivos tradicionales. Para ello la asistencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería ha sido clave, ya que esta institución trabaja conjuntamente con quienes forman parte de la asociación.

3.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional consta en el estatuto de la asociación aprobado por el Director Provincial de Imbabura del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca mediante Acuerdo Ministerial Nro. 013-DPI-MAGAP/2016 de fecha 19 de abril del 2016. La asociación está integrada por las instancias administrativas que se muestran en la siguiente figura:

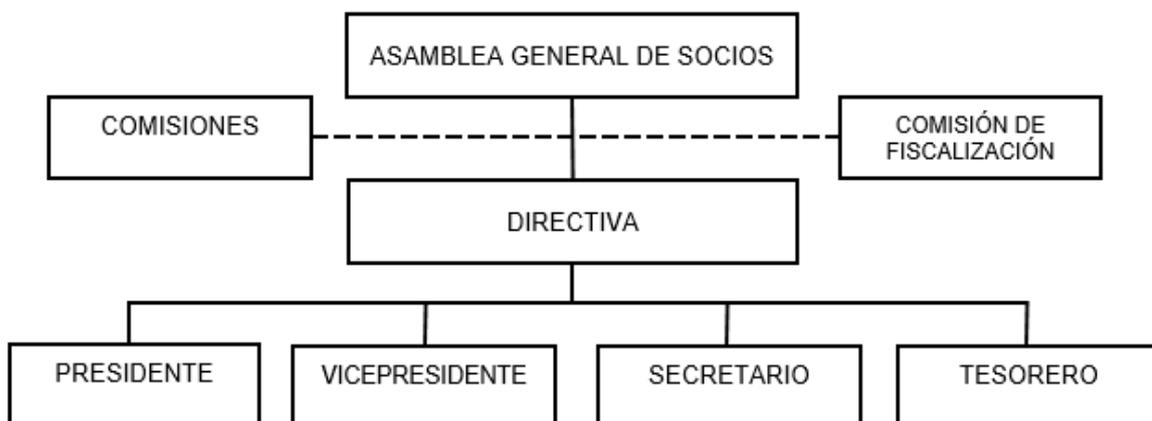


Figura 4 Estructura organizacional
Fuente: Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016
Elaborado por: Yesenia Ruiz

A continuación se cita contenido del estatuto de la asociación relacionada a su estructura organizacional.

La Asamblea General

Art. 22.- Es la máxima autoridad de la Asociación con plenas facultades para resolver todos los asuntos relacionados con el cumplimiento de los objetivos y para adoptar dentro de los límites establecidos por la ley y el presente estatuto, cualquier decisión que creyere conveniente para su buena marcha.

Esta integrada por todos los socios/as en goce de sus derechos y sus resoluciones son obligatorias para todas las socias, inclusive para los ausentes. (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.7).

Art. 29.- ATRIBUCIONES: Son atribuciones de la Asamblea General

- a) Ejercer el control y supervisión sobre el funcionamiento y cumplimiento de sus obligaciones estatutarias, a través de sus propios órganos de fiscalización y control interno;
- b) Conocer y aprobar el presupuesto y el plan anual de trabajo;
- c) Fijar y modificar las cuotas de ingreso, ordinarias y extraordinarias;
- d) Designar y remover por causa justa a los integrantes de la Directiva y de la Comisión Fiscalizadora;
- e) Conocer anualmente los informes de gestión administrativa y económica y pronunciarse respecto a ellos. La obligación de los directivos de rendir cuentas se cumplirá respecto del período de sus funciones aún cuando estas hubieren finalizado;
- f) Requerir a la Directiva o a cualquiera de sus integrantes cuanto informe estime necesario para conocer y evaluar su gestión administrativa;
- g) Disponer la fiscalización de los recursos económicos de la Asociación en cualquier momento que lo considere conveniente;
- h) Acordar y aprobar las reformas al estatuto;
- i) Aprobar, reformar e interpretar los Reglamentos Internos,
- j) Decidir y autorizar al Presidente/ a la utilización de fondos cuyo monto no exceda de cien dólares;

- k) Autorizar la compra o enajenación de bienes, como la imposición de gravámenes de los mismos;
- l) Aceptar o rechazar las herencias o donaciones que se hicieren a favor de la organización;
- m) Aplicar las multas y sanciones contempladas en el estatuto y reglamentos internos;
- n) Resolver sobre la inclusión, la exclusión de socios/as y designar a los miembros honoríficos;
- o) Decidir respecto a la afiliación a una organización de segundo grado;
- p) Acordar la disolución de la Asociación y el destino de sus bienes; y,
- q) Las demás que le faculte el presente estatuto, reglamentos internos y resoluciones de la Asamblea. (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.9)

La Directiva

“Art. 31.- Es el organismo ejecutor de la Asociación y estará integrado por las siguientes dignidades:

- Presidente/a
- Vicepresidente/a
- Secretario/a
- Tesorero/a
- Tres vocales principales
- Tres vocales suplentes” (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p. 10)

Art. 37.- Son funciones y atribuciones de la Directiva:

- a) Cumplir y hacer cumplir el presente estatuto, reglamentos internos y las resoluciones de la Asamblea General y de la Directiva.
- b) Conocer y resolver en primera instancia sobre la admisión de nuevos socios/as: respecto a las renunciaciones que se presentaren y las sanciones que deban imponerse de conformidad con el estatuto y someterlas a consideración de la Asamblea General;
- c) Preparar y presentar la proforma presupuestaria y plan anual de trabajo y someterlos a consideración y aprobación de la Asamblea General;
- d) Elaborar los reglamentos internos y demás instrumentos necesarios de carácter general y someterlos a consideración y aprobación de la Asamblea General;

- e) Conformar las Comisiones que se requieran para cumplir actividades de carácter especial, y que tengan relación con asuntos específicos de las asociación;
- f) Autorizar al Presidente y Tesorero la apertura de cuentas corrientes y de ahorros;
- g) Resolver transitoriamente y hasta que la Asamblea General avoque conocimiento sobre la aplicación del presente Estatuto;
- h) Preparar los informes que la Asamblea General o la Comisión de Fiscalización les requiera;
- i) Recomendar anualmente las medidas pertinentes a la Asamblea General; y,
- j) Gestionar el proceso de disolución y liquidación. (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.11)

Atribuciones y funciones de los directivos

Del Presidente/a

Art. 39.- El Presidente/a es el representante legal, judicial y extrajudicial y el responsable de la administración de la Asociación y le corresponde:

- a) Cumplir estrictamente y vigilar el cumplimiento del estatuto, reglamentos internos y resoluciones de la Asamblea General y de la Directiva;
- b) Asistir puntualmente a las sesiones de la Asamblea General y de la Directiva;
- c) Redactar conjuntamente con el Secretario/a las convocatorias y el orden del día para las sesiones de la Asamblea General y de la Directiva;
- d) Convocar y presidir las Asambleas Gennerales;
- e) Convocar y presidir las reuniones de la Directiva;
- f) Suscribir conjuntamente con el Secretario/a, las actas de la Directiva y de las Asambleas Generales y la correspondencia oficial;
- g) Firmar conjuntamente con el Tesorero/a todos los documentos relacionados con las finanzas de la Asociación;
- h) Suscribir convenios, contratos o disponer egresos u obligaciones hasta los montos autorizados por la Asamblea General o la Directiva;
- i) Supervisar y controlar el movimiento económico de tesorería;
- j) Adoptar resoluciones en casos de extrema urgencia con la obligación de informar inmediatamente a la Directiva y posteriormente a la Asamblea General;

- k) Presentar por escrito el informe anual a la Asamblea General sobre la gestión realizada;
- l) Tramitar el registro de inclusión o exclusión de socios/as;
- m) Gestionar el registro de la nueva Directiva o cuando se produzca algún cambio de dignidades, en un plazo máximo de quince días contados desde la fecha de elección o de la asamblea en la que se decidió la reestructuración, según corresponda;
- n) Mantener actualizada la documentación e información de la organización; y,
- o) Las demás atribuciones que le confiera el Estatuto, los Reglamentos Internos o las resoluciones de la Asamblea. (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.12)

Del Vicepresidente/a

- a) Asistir puntualmente a las sesiones de la Directiva y de la Asamblea General;
- b) Subrogar al Presidente/a con las mismas atribuciones y deberes en caso de ausencia temporal o definitiva;
- c) Colaborar con el Presidente/a y con los demás integrantes de la Directiva;
- d) Apoyar y trabajar conjuntamente con el presidente en la ejecución de todos los planes, programas y proyectos que se realicen en beneficio de la Asociación;
- e) Cumplir todas las comisiones, delegaciones, encargos y recomendaciones de la Directiva y de la Asamblea General; y,
- f) Cumplir las funciones que le delegue la Directiva y las que le correspondan conforme con el Estatuto y reglamentos internos. (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.13)

Del Secretario/a

Art. 43.- Son atribuciones y obligaciones del Secretario/a:

- a) Asistir puntualmente a las sesiones de la Directiva y de la Asamblea General;
- b) Desempeñar las funciones de Secretario/a de la Asamblea General y de la Directiva;
- c) Elaborar las respectivas actas de las reuniones de Asamblea General y de la Directiva;
- d) Recibir la correspondiente correspondencia y poner e conocimiento al Presidente/a;
- e) Elaborar con el Presidente y/o Vicepresidente, el respectivo orden del día para las sesiones;

- f) Suscribir conjuntamente con el Presidente/a las actas y convocatorias de la Directiva y de la Asamblea General;
- g) Cursar las convocatorias a las reuniones de la Asamblea General y de la Directiva;
- h) Conferir certificaciones previa autorización del representante legal de la organización;
- i) Dar fe de los actos de la Asociación;
- j) Organizar y llevar al día la nómina completa de socios/as;
- k) Llevar y mantener ordenadamente y bajo su cuidado y protección los archivos y documentos de la organización;
- l) Llevar el libro de actas y comunicaciones de la Asamblea General, como también del Directorio;
- m) Difundir las normas estatutarias y reglamentarias entre los socios/as, de manera especial a aquellos que sean aceptados como nuevos integrantes de la organización;
- n) Receptar y registrar el ingreso de toda comunicación oficial relacionada con la Asociación; y,
- o) Las demás que le confiera el Estatuto, reglamentos internos y resoluciones de la Asamblea. (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.14)

Del Tesorero/a

Art 44.- Son atribuciones y obligaciones del Tesorero/a:

- a) Asistir puntualmente a las sesiones de la Directiva y de la Asamblea General;
- b) Llevar y mantener al día los registros contables de la Asociación;
- c) Recaudar las cuotas de ingreso, ordinarias, extraordinarias y multas concediendo los correspondientes recibos; y, depositar inmediatamente en la cuenta de la Asociación;
- d) Mantener las cuentas que la Asociación mantenga y suscribir conjuntamente con el Presidente/a los retiros de dinero o cualquier movimiento económico. En ningún caso podrán establecerse cuentas, depósitos o inversiones a título personal con dineros de la organización;
- e) Suministrar la información pertinente y oportuna a las autoridades competentes, cuando éstas lo requieran;
- f) Pagar las obligaciones contraídas por la Asociación, verificando los documentos de respaldo; siempre que estuvieren expresamente autorizados por el Presidente/a, la Directiva o la Asamblea General;
- g) Conferir recibos de los dineros que recaude por cualquier concepto;

- h) Presentar informes por escrito con sus respectivos justificativos cuando o la Asamblea, la Directiva o la Comisión Fiscalizadora lo requiera: y, anualmente de manera obligatoria ante la Asamblea General;
- i) Presentar de manera bimensual para conocimiento de la Directiva, la nómina de los socios/as que estuvieren atrasados en el pago de sus cuotas ordinarias, extraordinarias o multas para los efectos previstos en el Estatuto y reglamentos internos;
- j) Responsabilizarse personal y pecuniariamente por los valores recaudados o perdidas y, por cualquier faltante de los fondos de la organización, siempre que sean resultado de negligencia en el ejercicio de su cargo;
- k) Elaborar conjuntamente con el Presidente/a el presupuesto anual;
- l) Llevar y mantener actualizado el Inventario del patrimonio de la Asociación;
- m) Entregar por inventario a su sucesor todos los documentos contables que estan a su cargo, previa acta entrega – recepción que debiera ser suscrita con el Presidente/a;
- n) Las demás que le confiere el estatuto, reglamentos internos y resoluciones de la Asamblea. (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.15)

De los/las Vocales

Art. 45.- Corresponde a los/las Vocales:

- a) Asistir puntualmente a las sesiones de la Directiva y de la Asamblea General;
- b) Presidir las Comisiones para las que fueren designadas por la Directiva o la Asamblea;
- c) Reemplazar a los demás integrantes de la Directiva de conformidad con las disposiciones estatutarias o reglamentarias;
- d) Cumplir fielmente las delegaciones que las Asamblea o la Directiva les encomiende; y,
- e) Las que correspondan de conformidad con el Estatuto, reglamentos internos y resoluciones de la Asamblea. (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.15)

De las Comisiones

“Art. 46.- Se nombrarán las Comisiones que se requieran de acuerdo con las necesidades de la organización y se conformarán con el número de miembros que la Directiva o la Asamblea crean pertinentes.” (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.16).

Art. 47.- Son deberes de las Comisiones:

- a) Cumplir con lo inherente a la Comisión.
- b) Entregar por escrito a la Directiva y a la Asamblea los informes respecto a las acciones desarrolladas.
- c) Las que le correspondan de conformidad con el Estatuto, reglamentos internos y resoluciones de la Asamblea. (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.16)

Comisión de Fiscalización

“Art. 48.- Es el organismos fiscalizador y de control interno de la Asociación y estará constituidos por tres vocales nombrados por la Asamblea General en la fecha que elige la Directiva” (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.17).

Art. 50.- Le corresponde a la Comisión:

- a) Efectuar la fiscalización de los recursos económicos de la Asociación en cualquier momento que la Asamblea General lo considere conveniente;
- b) Requerir informes a la Directiva;
- c) Conocer los informes anuales de gestión administrativa y económica y pronunciarse respecto a ellos por escrito y se hará conocer a la Asamblea General;
- d) Recomendar las medidas pertinentes a la Directiva y a la Asamblea General; y,
- e) Las demás que les sean atribuidas de conformidad con el Estatuto y el reglamento Interno. (Asociación "Frutos de la Pachamama", 2016, p.17)

3.5 Características de la asociación en la zona de influencia

La Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores “Frutos de la Pachamama” se caracteriza fundamentalmente por estar conformada por pequeños productores agropecuarios con pertenencia comunitaria de los diferentes cantones de la provincia de Imbabura, quienes aprovechan sus predios para el cultivo familiar que sustenta su autoconsumo y el excedente lo destinan para la comercialización, mejorando así los ingresos económicos familiares de los socios de la organización.

Actualmente la Asociación se encuentra en un proceso de transición, ya que sus socios unen esfuerzos a fin de convertir el sistema agrícola convencional en un sistema agrícola orgánico. Por tal motivo una de las iniciativas emprendidas es el depósito de materiales orgánicos, para posteriormente ser utilizados como abono en sus cultivos a fin de poder ofrecer productos sanos.

La asistencia técnica brindada para el trato adecuado del suelo así como también para la elaboración de fertilizantes y abonos orgánicos por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería ha sido un factor clave para que una gran parte de los socios de la organización puedan ofertar sus productos sin químicos. Estas buenas prácticas contribuyen al cuidado del medio ambiente, aportando al desarrollo agroproductivo.

La asociación en el ámbito social, con el objeto de mantener y fortalecer las formas ancestrales de comercialización de los pueblos andinos, realiza el Inti Raymi en símbolo de la gratitud a la Paccha Mama (madre tierra), por haber permitido una buena producción y cosecha de productos tradicionales. El agradecimiento se celebra con un desfile de ramas, danza y trueque de productos con otros pueblos como el pueblo Caranqui, Otavalo, Natabuela y otros.

Finalmente es importante destacar que la feria de los pequeños productores, se realiza en el área abierta e infraestructura ubicada en la parte frontal del inmueble, donde funcionan las oficinas de la Dirección Provincial de Imbabura del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para hacer uso de estas instalaciones existe un convenio de cooperación.

3.6. Análisis de la información a directivos de la asociación

A continuación se detallan los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al presidente de la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama. Se detallan por cada eje y sus subcategorías.

- **Eje de desarrollo humano**

En este eje el instrumento VEO plantea preguntas que se enfocan en 5 subcategorías, las mismas que son: desarrollo del capital humano, economía del socio, dinámicas de

cooperación y conflicto, equidad de género, negocios y servicios y programas dirigidos a familias, jóvenes y niños.

Tabla 2 Resultados del eje de desarrollo humano

| INDICADOR | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|
| DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO | | |
| 1. ¿Le ha capacitado la organización? | Más de 3 veces por año | |
| | De 1 a 3 veces por año | X |
| | Ninguna vez | |
| 2. ¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores? | Más de 5 | |
| | Más de 3 o igual que 5 | X |
| | Ninguno | |
| 3. Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización? | Si | |
| | No | X |
| 4. ¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, falseo de documentos, etc.? | Si realizan | |
| | No realizan | X |
| | Se evidencian malas prácticas | |
| ECONOMÍA DEL SOCIO | | |
| 5. ¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital? | Menos de \$ 375 | X |
| | De uno a dos salarios mínimos/mes | |
| | Más de dos salarios mínimos vitales | |
| DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO | | |
| 6. ¿Cómo y cuál es la relación de la Asociación con la comunidad? | Cooperación | |
| | Apoyo/ayuda | X |
| | No son muy buenas | |
| 7. ¿Cómo y cuál es la relación entre asociados? | Cooperación | X |
| | Apoyo/ayuda | |
| | No son muy buenas | |
| 8. ¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales? | Cooperación | |
| | Apoyo/ayuda | X |
| | Existen conflictos | |
| EQUIDAD DE GÉNERO | | |
| 9. ¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización? | Mujeres solo como socias | |
| | Mujeres en alguna dirección | |
| | Mujeres en cargos de decisión | X |
| | No participan | |
| PROGRAMAS SOCIALES | | |
| 10. ¿La organización tiene programas dirigidos a las Familias? | Si tiene | |
| | No tiene | X |

| | | |
|---------------------------------------------------------------|----------|---|
| 11. ¿La organización tiene programas dirigidos a los niños? | Si tiene | |
| | No tiene | X |
| 12. ¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes? | Si tiene | |
| | No tiene | X |

Fuente: Resultados entrevista aplicada a presidente de Asociación Frutos de la Pachamama

Elaborado por: Yesenia Ruiz

Dentro del eje de desarrollo humano en lo que respecta a la subcategoría de desarrollo del capital humano según las respuestas del presidente de la asociación se observa que existe el desarrollo de las capacidades de los socios, ya que la asociación facilita talleres a los integrantes de la asociación. Las capacitaciones facilitadas han sido de temas tributarios, equidad de género y fortalecimiento organizacional, así como también existe la formación de promotores y a su vez no se han evidenciado malas prácticas de gobierno. Se observa que existe una deficiencia en lo referente a conocimiento de computación.

En lo referente a la subcategoría de economía del socio el ingreso promedio del socio es menor a \$375,00. En la subcategoría de dinámicas de cooperación y conflicto se puede observar que existe apoyo/ayuda, con la comunidad. La relación al interior de la organización es positiva, ya que se puede observar cooperación entre los socios; a su vez la relación con los gobiernos locales es de apoyo/ayuda.

En la subcategoría de equidad de género se observa que las mujeres participan en cargos de decisión, ya que forman parte de la directiva y en general la asociación está conformada mayoritariamente por mujeres. Finalmente en la subcategoría de programas sociales se observa que no existen programas dirigidos a las familias, niños y jóvenes en la vida institucional.

- **Eje de negocios y servicios**

Tabla 3 Resultados del eje de negocios y servicios

| INDICADOR | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|
| PRODUCTIVOS | | |
| 13. ¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha? | Brinda servicio | X |
| | Servicio deficiente/limitado | |
| | No lo brinda | |
| 14. ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación? | Brinda servicio | X |
| | Servicio deficiente/limitado | |
| | No lo brinda | |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|
| COMERCIALIZACIÓN | | |
| 15. ¿La organización brinda el servicio de acopio y venta? | Brinda el servicio | X |
| | No lo brinda | |
| 16. ¿La organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio? | Dispone | X |
| | No dispone | |
| 17. ¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización? | Brinda capacitación | X |
| | No lo brinda | |
| ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS | | |
| 18. ¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros? | Servicios fondos propios | |
| | Servicios fondos externos | |
| | No lo brinda | X |
| 19. ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación? | Brinda el servicio | |
| | No lo brinda | X |
| INFORMACIÓN | | |
| 20. ¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto tiempo informa? | Brinda el servicio | |
| | No lo brinda | X |
| 21. ¿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 | X |
| SERVICIOS SOCIALES | | |
| 22. ¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte? | Brinda el servicio | |
| | No lo brinda | X |
| RESPONSABILIDAD AMBIENTAL | | |
| 23. ¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla? Describa cómo implementa las medidas ambientales | Aplica | X |
| | No aplica | |
| 24. ¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad? | Ha participado | X |
| | No ha participado | |
| | Desconoce | |
| 25. 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 | X |
| 26. 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 | X |
| 27. 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 | X |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|
| 28. Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios. ¿Tipo de debate que se realizó? | Si lo hace | |
| | No lo hace | X |
| 29. ¿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 | X |

Fuente: Resultados entrevista aplicada a presidente de Asociación Frutos de la Pachamama
Elaborado por: Yesenia Ruiz

En este eje el instrumento VEO plantea preguntas que se enfocan en seis subcategorías, las mismas que son: productivos, comercialización, acceso y gestión de créditos, suministros de información, servicios sociales y responsabilidad ambiental.

Dentro del eje de negocios y servicios en lo que respecta a la subcategoría de productivos se observa que la asociación brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha, así como también brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación. Es importante indicar que según la entrevista aplicada al presidente de la asociación estos procesos se los realiza a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En la subcategoría de comercialización se observa que la organización brinda el servicio de acopio y venta, así como también dispone de parámetros de calidad para comercializar. La asociación ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización a fin de que sus productos sean vendidos directamente al consumidor.

Los parámetros de calidad según la entrevista aplicada al presidente de la organización se encuentran normados en los estatutos de la asociación. En lo referente a capacitaciones en temas de comercialización están se realizan en coordinación con los técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En la subcategoría de acceso y gestión de créditos según las respuestas del presidente de la organización se puede observar que la organización no ofrece créditos a sus socios ni con fondos propios, ni de terceros; así como tampoco brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación.

En la subcategoría de información se puede observar que la organización no ofrece información de precios y mercados dentro de ciertos períodos de tiempo, así como tampoco

brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc. En lo que respecta la subcategoría de servicios sociales se observa que la organización no ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte a sus socios.

En la subcategoría de responsabilidad ambiental se observa que la organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla. Así como también se observa que la organización ha participado en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad.

La organización no contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto (s) de conservación. Tampoco tiene una política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales. A su vez la organización no desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base a los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje).

La organización no debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios. Se observa finalmente en la subcategoría de responsabilidad ambiental que no se realiza o se ha realizado un estudio para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra.

- **Eje de gerencia y administración**

En este eje el instrumento VEO plantea preguntas que se enfocan en 3 subcategorías, las mismas que son: gerencia, administración y gestión.

Tabla 4 Resultados del eje de gerencia y administración

| INDICADOR | | |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|
| GERENCIA | | |
| 30. ¿La organización cuenta con plan estratégico? | Tiene y aplica | |
| | Tiene y no aplica | |
| | No tiene | X |
| 31. ¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización? | Tiene y aplica | |
| | Tiene y no aplica | |
| | No tiene | X |
| 32. ¿La organización evalúa la gestión de la gerencia? | Tiene y es funcional | X |
| | Tiene y no es funcional | |
| | No implementa | |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---|
| 33. ¿Qué personal tiene contratado la organización? | Tiene | X |
| | No tiene | |
| ADMINISTRACIÓN | | |
| 34. ¿La organización cuenta con informes financieros? ¿Cuál es la fecha del último informe? ¿Cuenta con registros o libros? | Llevar informes contables | |
| | Solo registran ingresos y egresos | X |
| | No los llevan/Atrasados | |
| 35. ¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada? | Si | X |
| | No | |
| 36. ¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias? ¿Cuándo efectuó su última declaración? | Si | X |
| | No | |
| 37. ¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias? ¿Es creciente, decreciente o estable? | Creciente/Estable | X |
| | Decreciente | |
| | No Determina | |
| 38. ¿El órgano de control es funcional o es el adecuado? ¿Qué actividades de control realiza en el año? | Si | |
| | No | X |
| GESTIÓN | | |
| 39. ¿La organización ha gestionado proyectos en el último año? ¿Con quién? | Más o igual que 3 proyectos | |
| | Menos de 3 proyectos o ninguno | X |
| 40. ¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización? | Cinco o más | |
| | Menos de cinco | X |
| 41. ¿Ha firmado la organización algún tipo de convenio en el último año? ¿Cuáles son? | Menos de 2 | X |
| | Mayor o igual que dos | |
| 42. ¿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 | X |
| | Decreciente | |
| | No realiza | |
| 43. ¿Cuántas certificaciones tiene la organización? ¿Cuáles son? | Una o más | |
| | Ninguna | X |

Fuente: Resultados entrevista aplicada a presidente de Asociación Frutos de la Pachamama
Elaborado por: Yesenia Ruiz

En el eje de gerencia y administración, en la subcategoría de gerencia se observa que la organización no cuenta con un plan estratégico y operativo, así como tampoco cuenta con un plan de acopio y comercialización. En lo que respecta a evaluación de la gestión de la gerencia, se observa que tiene y es funcional y en lo referente a recursos humanos contratados se observa que la organización contrata los servicios de un contador.

En la subcategoría de administración se observa que la organización lleva solo registro de ingresos y egresos, a su vez que maneja caja chica y que está reglamentada. La organización

se encuentra al día en sus obligaciones tributarias, a su vez se observa que la organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias y este es creciente/estable. En lo referente al órgano de control se observa que no es funcional o es el adecuado.

En la subcategoría de gestión se observa que la organización no ha gestionado ningún proyecto en el último año. En lo referente a relación institucional la organización mantiene relación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería y con el Gobierno Provincial de Imbabura. En lo que respecta a convenios firmados en el último año, la organización ha firmado un convenio con el Gobierno Provincial de Imbabura a fin de entregar productos agrícolas a las escuelitas beneficiarias del Plan Mundial de Alimentos. En lo concerniente a gestión comercial se observa que es creciente/estable, el volumen de comercialización anual es de \$2.880,00 aproximadamente por cada socio y con respecto a certificaciones la organización no posee ninguna.

- **Eje de patrimonio**

En este eje el instrumento VEO plantea preguntas que se enfocan en 3 subcategorías, las mismas que son: recursos propios, recursos externos y activos fijos.

Tabla 5 Resultados del eje de patrimonio

| INDICADOR | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|
| RECURSOS PROPIOS | | |
| 44. ¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes? ¿Cuál es el valor del aporte anual? | Pagan más del 50% | X |
| | Pagan menos del 50% | |
| 45. ¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados? | Dispone | |
| | No dispone | X |
| 46. ¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias? | Tiene | X |
| | No tiene | |
| 47. ¿La organización dispone de capital de trabajo propio? ¿Cómo consigue su capital de trabajo? | Tiene | |
| | No tiene | X |
| RECURSOS EXTERNOS | | |
| 48. ¿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 | X |
| 49. ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos? Indique el tipo de fuente: Para que se destinó el crédito | Ha accedido | |
| | No ha accedido | X |

| ACTIVOS FIJOS | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|
| 50. ¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrendada? | Propia | |
| | Alquilada | |
| | No tiene | X |
| 51. ¿La organización dispone de muebles y equipos de de cómputo? Indique el estado de los mismos. | Propios | |
| | No tiene | X |
| 52. ¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial? Indique los bienes que dispone | Tiene | |
| | No tiene | X |
| 53. ¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento? Podría describir aquellos bienes? | Tiene | |
| | No tiene | X |

Fuente: Resultados entrevista aplicada a presidente de Asociación Frutos de la Pachamama
Elaborado por: Yesenia Ruiz

En el eje de patrimonio, se puede observar en la subcategoría de recursos propios que más del 50% de los socios cumple con el pago de sus aportes, el valor del aporte anual por socio es de \$48,00 (cuarenta y ocho dólares). Se puede también observar que la organización no dispone de recursos propios para ofrecer créditos a sus asociados. En lo concerniente a ahorros en cuentas bancarias la organización dispone de una cuenta bancaria. Dentro de esta subcategoría finalmente se observa que la organización no cuenta con un capital de trabajo propio.

En la subcategoría de recursos externos en relación a donaciones y créditos se observa que la organización no ha accedido a ningún tipo de donación o apoyo económico, así como tampoco ha accedido a ningún tipo de créditos.

En lo referente a la subcategoría de activos fijos se observa que la organización no dispone de sede o local institucional; muebles y equipos de cómputo, infraestructura productiva y comercial, ni de otros bienes.

- **Eje democracia y participación**

En este eje el instrumento VEO plantea preguntas que se enfocan en cuatro subcategorías, las mismas que son: órgano de dirección, funcionamiento de asambleas, participación y comunicación y base social.

Tabla 6 Resultados del eje de democracia y participación

| INDICADOR | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|
| ÓRGANO DE DIRECCIÓN | | |
| 54. ¿Está completo el órgano de dirección? ¿Cuántas personas lo conforman? | Completa | X |
| | Completa pero no funcional | |
| | Incompleta | |
| 55. ¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Estratégicas para periodos largos o cotidianas? ¿Qué tipos de decisiones se realizan? | Estratégicas | |
| | Cotidianas | X |
| 56. ¿Llevan actas de las reuniones? ¿Qué tipo de registros llevan? | Llevan actas | X |
| | No llevan | |
| FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS | | |
| 57. ¿Cuántas veces al año se reúnen en asamblea? ¿Se cumple con los estatutos? | Por lo menos dos veces al año | X |
| | Menos de dos veces al año | |
| | No se reúne | |
| 58. ¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 50%? | Más del 50% | X |
| | Menos o igual que el 50% | |
| 59. ¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas? | Si | X |
| | No | |
| PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN | | |
| 60. Ud. Conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización. | Conoce en su totalidad | X |
| | Conoce parcialmente | |
| | Desconoce | |
| 61. ¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos. | Igual o mayor que tres | |
| | Menos de tres | X |
| 62. ¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse con sus asociados? ¿Cómo funciona? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cómo se financia? | Órgano de difusión propio | X |
| | Órgano de difusión subsidiado | |
| | No cuentan con órgano de difusión | |
| BASE SOCIAL | | |
| 63. ¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan? | Sólo el presidente del directorio | |
| | Todo el consejo directivo | X |
| | Todas las bases y consejo directivo | |
| 64. ¿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 | X |
| 65. ¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunican las decisiones? | A nivel de socios | X |
| | Directivas de base y central | |
| | Sólo el consejo directivo central | |

Fuente: Resultados entrevista aplicada a presidente de Asociación Frutos de la Pachamama
Elaborado por: Yesenia Ruiz

En el eje de democracia y participación se puede observar en la subcategoría de órgano de dirección que este está completo y está conformado por 10 personas, a su vez se observa que las decisiones que se toman son cotidianas y finalmente se observa que si se llevan actas de las reuniones de la asociación, el registro de estas se realizan en libro de actas.

En la subcategoría de funcionamiento de las asambleas se observa que los integrantes de la asociación se reúnen más de dos veces al año. De acuerdo a los estatutos se cumplen ya que se realizan cada tres meses como mínimo. También la asistencia de los socios es mayoritaria más del 50% se asisten a las asambleas, a la última asamblea asistieron más del 50%. Y en lo que respecta a las actas de las asambleas, estas si se llevan y la persona responsable de su elaboración es la secretaria de la organización.

En la subcategoría de participación y comunicación se observa que el presidente de la asociación conoce en su totalidad el estatuto de la organización, así como también existen órganos de apoyo como es el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Gobierno Provincial de Imbabura. Y en lo referente a comunicación la organización para comunicarse con sus asociados cuenta con un órgano de difusión propio financiado con los aportes de los socios, se lo realiza por medio de convocatorias o por difusión por parlante en días de ferias o vía telefónica, los responsables son el presidente y la secretaria de la organización.

En la subcategoría base social se observa que el consejo directivo es quien realiza la planificación en la organización, en lo que respecta a toma de decisiones quienes toman decisiones son todas las bases y consejo directivo, en base a la entrevista aplicada al presidente se toman las decisiones en asamblea o en reuniones con todos los socios y finalmente son de conocimiento de cada uno de ellos.

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

A continuación se realiza un análisis en porcentajes de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los 65 socios de la organización en base a los cinco ejes de la herramienta VEO y sus subcategorías.

- Eje desarrollo humano

Tabla 7 Resultados del eje desarrollo humano

| INDICADOR | PORCENTAJE | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----|
| DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO | | |
| 1. ¿Le ha capacitado la organización? | Más de 3 veces por año | 15% |
| | De 1 3 veces por año | 71% |
| | Ninguna vez | 14% |
| 2. ¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores? | Más de 5 | 0% |
| | Más de 3 o igual que 5 | 32% |
| | Ninguno | 68% |
| 3. ¿Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización? | Si | 5% |
| | No | 95% |
| 4. ¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, falseo de documentos, etc.? | Si realizan | 3% |
| | No realizan | 97% |
| | Se evidencian malas prácticas | 0% |
| ECONOMÍA DEL SOCIO | PORCENTAJE | |
| 5. ¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital? | Menos de \$ 375 | 97% |
| | De uno a dos salarios mínimos/mes | 3% |
| | Más de dos salarios mínimos vitales | 0% |
| DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO | PORCENTAJE | |
| 6. ¿Cómo y cuál es la relación de la Asociación con la comunidad? | Cooperación | 32% |
| | Apoyo/ayuda | 58% |
| | No son muy buenas | 9% |
| 7. ¿Cómo y cuál es la relación entre asociados? | Cooperación | 49% |
| | Apoyo/ayuda | 46% |
| | No son muy buenas | 5% |
| 8. ¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales? | Cooperación | 25% |
| | Apoyo/ayuda | 57% |
| | Existen conflictos | 18% |
| EQUIDAD DE GÉNERO | PORCENTAJE | |
| 9. ¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización? | Mujeres solo como socias | 21% |
| | Mujeres en alguna dirección | 14% |
| | Mujeres en cargos de decisión | 65% |
| | No participan | 0% |
| PROGRAMAS SOCIALES | PORCENTAJE | |
| 10. ¿La organización tiene programas dirigidos a las Familias? | Si tiene | 12% |
| | No tiene | 88% |

| | | |
|---------------------------------------------------------------|----------|-----|
| 11. ¿La organización tiene programas dirigidos a los niños? | Si tiene | 17% |
| | No tiene | 83% |
| 12. ¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes? | Si tiene | 11% |
| | No tiene | 89% |

Fuente: Resultados encuestas aplicadas a socios de la Asociación Frutos de la Pachamama

Elaborado por: Yesenia Ruiz

En el eje de desarrollo humano, en lo concerniente a la subcategoría de desarrollo del capital humano se observa que en su mayoría los socios de la organización han sido capacitados, también se observa que la organización no ha promovido la formación de promotores. Con lo que respecta a conocimientos de computación un porcentaje considerable de los socios no maneja computadora. En relación a prácticas de buen gobierno, en su mayoría se evidencian que no existen malas prácticas tales como corrupción o falsificación de documentos.

En la subcategoría de economía del socio los resultados obtenidos muestran un indicador alto en relación al ingreso promedio mensual con relación al salario mínimo vital, ya que en su mayoría los socios manifiestan que fruto de la venta de sus productos al mes es menor a \$375,00 (trescientos setenta y cinco dólares).

En la subcategoría de dinámicas de cooperación y conflicto los resultados obtenidos reflejan que más del 50% de los socios encuestados manifiestan que la relación con la comunidad es de apoyo/ayuda por ejemplo a través de mingas. La relación entre socios está basada en porcentajes casi iguales tanto en cooperación como en apoyo/ayuda esta se da a través de la unión de esfuerzos dentro de la organización. En lo concerniente a la relación de la organización con los gobiernos locales un porcentaje significativo refleja que es de apoyo/ayuda, una cuarta parte de los encuestados manifiesta que la relación es de cooperación, tanto la relación de apoyo/ayuda y cooperación se da en sentido de que el Gobierno Provincial de Imbabura, mantiene un convenio con la organización a fin de adquirir sus productos a través del financiamiento del Plan Mundial de Alimentos, un menor porcentaje refleja que existen conflictos con el Municipio de Ibarra, ya que no controla a los vendedores informales que se ubican en las afueras de la feria de pequeños productores “Frutos de la Pachamama” ocasionando competencia desleal.

Dentro de la subcategoría de equidad de género se observa que un gran porcentaje de mujeres participan en la toma de decisiones en cargos de decisión, seguido por cargos de

dirección y solo como socias. Un 0% de los resultados obtenidos refleja que las mujeres no participan.

En la subcategoría de programas sociales en gran medida los resultados obtenidos reflejan que la organización no cuenta con programas dirigidos a las familias, a los niños y a los jóvenes.

- **Eje negocios y servicios**

Tabla 8 Resultados del eje negocios y servicios

| INDICADOR | PORCENTAJE | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----|
| | | |
| PRODUCTIVOS | | |
| 13. ¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha? | Brinda servicio | 57% |
| | Servicio deficiente/limitado | 15% |
| | No lo brinda | 28% |
| 14. ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación? | Brinda servicio | 15% |
| | Servicio deficiente/limitado | 14% |
| | No lo brinda | 71% |
| COMERCIALIZACIÓN | | |
| PORCENTAJE | | |
| 15. ¿La organización brinda el servicio de acopio y venta? | Brinda el servicio | 95% |
| | No lo brinda | 5% |
| 16. ¿La organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio? | Dispone | 69% |
| | No dispone | 31% |
| 17. ¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización? | Brinda capacitación | 85% |
| | No lo brinda | 15% |
| ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS | | |
| PORCENTAJE | | |
| 18. ¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros? | Servicios fondos propios | 8% |
| | Servicios fondos externos | 3% |
| | No lo brinda | 89% |
| 19. ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación? | Brinda el servicio | 3% |
| | No lo brinda | 97% |
| INFORMACIÓN | | |
| PORCENTAJE | | |
| 20. ¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto tiempo informa? | Brinda el servicio | 69% |
| | No lo brinda | 31% |
| 21. ¿La organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc.? ¿Cómo lo hace? | Brinda el servicio | 46% |
| | No lo brinda | 54% |

| SERVICIOS SOCIALES | PORCENTAJE | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------|
| 22. ¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte? ¿Cuenta con convenios para estos fines? | Brinda el servicio | 57% |
| | No lo brinda | 43% |
| RESPONSABILIDAD AMBIENTAL | PORCENTAJE | |
| 23. ¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla? Describa cómo implementa las medidas ambientales | Aplica | 72% |
| | No aplica | 28% |
| 24. ¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad? | Ha participado | 22% |
| | No ha participado | 71% |
| | Desconoce | 8% |
| 25. Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto (s) de conservación. ¿Qué tipo de proyectos? | Ha contribuido | 6% |
| | No ha contribuido | 94% |
| 26. Tiene política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, animales etc.) ¿Qué tipo de políticas? | Existen políticas | 0% |
| | No existen políticas | 100% |
| 27. Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base e los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)? ¿Tipo de campañas que realiza? | Realiza campañas | 38% |
| | No realiza | 62% |
| 28. Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios. ¿Tipo de debate que se realizó? | Si lo hace | 18% |
| | No lo hace | 82% |
| 29. ¿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 | 0% |
| | No ha realizado | 100% |

Fuente: Resultados encuestas aplicadas a socios de la Asociación Frutos de la Pachamama
Elaborado por: Yesenia Ruiz

En el eje de negocios y servicios, la subcategoría de productivos refleja en un porcentaje mayoritario que la organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha, esta asistencia la realiza la organización en coordinación con los técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Se observa también en los resultados obtenidos de manera significativa que la organización no brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación.

En la subcategoría de comercialización se observa que en gran medida los resultados obtenidos reflejan que la organización brinda el servicio de acopio y venta. Así como también se observa que más del 60% de la población encuestada manifiesta que la organización

dispone de parámetros de calidad para comercializar, mismos que se encuentran en el estatuto de la organización. Finalmente dentro de esta subcategoría se observa que la organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización en un alto porcentaje.

En relación a la subcategoría de acceso y gestión de créditos los resultados obtenidos reflejan en un porcentaje considerable que la organización no ofrece el servicio de créditos a sus asociados ni con fondos propios ni de terceros. Se puede observar en un gran porcentaje que la organización no brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación.

En la subcategoría de información se observa que en gran medida la organización no brinda información de precios y mercados, en un porcentaje menor los resultados arrojan que si proporciona, pero se realizan mediante acuerdos una vez al año en asambleas, mientras que otros socios encuestados respondieron que se realizan semanalmente en feria donde los productores se ponen de acuerdo en el precio. Dentro de esta subcategoría los resultados reflejan en más de un 50% que la organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de política, esto lo realizan en asambleas o reuniones.

En la subcategoría de servicios sociales, el resultado obtenido refleja que la organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte. En este indicador es importante indicar que los encuestados respondieron que no cuentan con convenios. La organización solamente ofrece el servicio en cultura correspondiente al Inti Raymi que lo realizan cada año.

En la subcategoría de responsabilidad ambiental se observa en un gran porcentaje que la organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla. Entre las actividades que desarrollan los socios de la organización es el reciclaje de materia orgánica la misma que se utiliza en la elaboración de abonos y fertilizantes orgánicos que son utilizados en la agricultura, otra medida ambiental que aplican los integrantes de la asociación es la utilización de vasijas de madera para la exhibición de sus productos a fin de evitar la utilización de envases plásticos.

En lo concerniente a participación en foros ambientales, los resultados obtenidos reflejan que los socios encuestados en su mayoría no participan en comités/consejos locales o regionales

para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad. Un porcentaje menor de los resultados obtenidos refleja que han participado e incluso un pequeño porcentaje desconoce. Se observa en un gran porcentaje que la organización no contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto (s) de conservación.

En la totalidad de encuestas realizadas se observa que la organización no tiene una política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, animales etc.). Con respecto a campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje) los resultados reflejan que si se desarrollan campañas internas, el tipo de campañas son de reducción, reutilización y reciclaje en el punto de venta.

Se observa que en la mayoría de los resultados obtenidos que no se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios. El pequeño porcentaje de socios que si debaten lo realizan a través de sugerencias de los proveedores en el punto de venta. Finalmente dentro de la subcategoría de responsabilidad ambiental se observa en los resultados obtenidos que la organización no realiza ni ha realizado un estudio para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra.

- **Eje gerencia y administración**

Tabla 9 Resultados del eje gerencia y administración

| INDICADOR | PORCENTAJE | |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|
| | GERENCIA | |
| 30. ¿La organización cuenta con plan estratégico? | Tiene y aplica | 22% |
| | Tiene y no aplica | 5% |
| | No tiene | 74% |
| 31. ¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización? | Tiene y aplica | 31% |
| | Tiene y no aplica | 5% |
| | No tiene | 65% |
| 32. ¿La organización evalúa la gestión de la gerencia? | Tiene y es funcional | 89% |
| | Tiene y no es funcional | 2% |
| | No implementa | 9% |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------|
| 33. ¿Qué personal tiene contratado la organización? | Tiene | 52% |
| | No tiene | 48% |
| ADMINISTRACIÓN | PORCENTAJE | |
| 34. ¿La organización cuenta con informes financieros? ¿Cuál es la fecha del último informe? ¿Cuenta con registros o libros? | Llevan informes contables | 0% |
| | Solo registran ingresos y egresos | 91% |
| | No los llevan/Atrasados | 9% |
| 35. ¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada? | Si | 38% |
| | No | 62% |
| 36. ¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias? ¿Cuándo efectuó su última declaración? | Si | 98% |
| | No | 2% |
| 37. ¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias? ¿Es creciente, decreciente o estable? | Creciente/Estable | 72% |
| | Decreciente | 3% |
| | No Determina | 25% |
| 38. ¿El órgano de control es funcional o es el adecuado? ¿Qué actividades de control realiza en el año? | Si | 80% |
| | No | 20% |
| GESTIÓN | PORCENTAJE | |
| 39. ¿La organización ha gestionado proyectos en el último año? ¿Con quién? | Más o igual que 3 proyectos | 0% |
| | Menos de 3 proyectos o ninguno | 100% |
| 40. ¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización? | Cinco o más | 0% |
| | Menos de cinco | 100% |
| 41. ¿Ha firmado la organización algún tipo de convenio en el último año? ¿Cuáles son? | Menos de 2 | 88% |
| | Mayor o igual que dos | 12% |
| 42. ¿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 | 98% |
| | Decreciente | 2% |
| | No realiza | 0% |
| 43. ¿Cuántas certificaciones tiene la organización? ¿Cuáles son? | Una o más | 3% |
| | Ninguna | 97% |

Fuente: Resultados encuestas aplicadas a socios de la Asociación Frutos de la Pachamama
Elaborado por: Yesenia Ruiz

En el eje de gerencia y administración, se observa en la subcategoría de gerencia que en un porcentaje significativo de los resultados obtenidos la organización no cuenta con un plan estratégico, así como también se observa que la organización no cuenta con un plan de acopio y comercialización. En lo referente a la evaluación de la gerencia por parte de la organización se observa en un alto porcentaje que si se evalúa la gestión de la gerencia y esta a su vez es funcional. Dentro de la subcategoría de gerencia finalmente los resultados obtenidos reflejan que la organización contrata los servicios de un contador.

En la subcategoría de administración la mayoría de los resultados obtenidos reflejan que la organización lleva solo registro de ingresos y gastos y en un pequeño porcentaje se observa que los llevan/atrasados. Se observa que la organización no maneja caja chica en un porcentaje significativo. En lo referente a obligaciones tributarias los resultados muestran que la organización está al día, la última declaración efectuada fue en el mes de noviembre del 2017, correspondiente al período fiscal octubre 2017. La mayoría de los resultados obtenidos muestran que la organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias y este es creciente/estable. Entre los resultados obtenidos la información procesada refleja que el órgano de control de la organización es funcional o es el adecuado, la mayoría de los encuestados respondió que se realizan las evaluaciones en asambleas de la organización.

En la subcategoría de gestión se refleja que la organización no ha gestionado proyectos en el último año. En lo que respecta a relación institucional se observa que la organización tiene relación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería y con el Gobierno Provincial de Imbabura. La mayoría de los resultados obtenidos refleja que la gestión comercial es creciente/estable, el promedio de comercialización anual por socio es de \$ 2.266,34. En lo referente a certificaciones los resultados reflejan que la organización no tiene.

- **Eje patrimonio**

Tabla 10 Resultados del eje patrimonio

| INDICADOR | PORCENTAJE | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
| RECURSOS PROPIOS | | |
| 44. ¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes? ¿Cuál es el valor del aporte anual? | Pagan más del 50% | 100% |
| | Pagan menos del 50% | 0% |
| 45. ¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados? | Dispone | 5% |
| | No dispone | 95% |
| 46. ¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias? | Tiene | 52% |
| | No tiene | 48% |
| 47. ¿La organización dispone de capital de trabajo propio? ¿Cómo consigue su capital de trabajo? | Tiene | 32% |
| | No tiene | 68% |
| RECURSOS EXTERNOS | PORCENTAJE | |
| 48. ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico? Mencione el tipo de donación | Ha accedido | 60% |
| | No ha accedido | 40% |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|
| 49. ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos? Indique el tipo de fuente: Para que se destinó el crédito | Ha accedido | 0% |
| | No ha accedido | 100% |
| ACTIVOS FIJOS | PORCENTAJE | |
| 50. ¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrendada? | Propia | 0% |
| | Alquilada | 0% |
| | No tiene | 100% |
| 51. ¿La organización dispone de muebles y equipos de cómputo? Indique el estado de los mismos. | Propios | 2% |
| | No tiene | 98% |
| 52. ¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial? Indique los bienes que dispone | Tiene | 2% |
| | No tiene | 98% |
| 53. ¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento? Podría describir aquellos bienes? | Tiene | 14% |
| | No tiene | 86% |

Fuente: Resultados encuestas aplicadas a socios de la Asociación Frutos de la Pachamama
Elaborado por: Yesenia Ruiz

En el eje de patrimonio, se puede observar en la subcategoría de recursos propios en la totalidad de los resultados obtenidos que más del 50% de los socios cumple con el pago de sus aportes, el valor del aporte anual por socio es de \$48,00 (cuarenta y ocho dólares). Se observa que la organización no dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados. La mayoría de los resultados reflejan que la organización dispone de ahorros en cuentas en cuentas bancarias. En lo referente a capital de trabajo los resultados reflejan que la organización no dispone de capital de trabajo propio.

En la subcategoría de recursos externos los resultados reflejan que en los últimos tres años la organización si ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico, el tipo de donación es en bienes físicos tales como gavetas y gorras a los socios de la organización, estos han sido donados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería. En lo que respecta a créditos en los resultados contenidos se observa que la organización no ha accedido a créditos en los últimos tres años.

En la subcategoría de activos fijos los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la organización reflejan en porcentajes considerables que la organización no dispone de sede o local institucional, muebles y equipos de cómputo, infraestructura productiva y comercial ni de otros bienes.

- Eje democracia y participación

Tabla 11 Resultados del eje democracia y participación

| INDICADOR | PORCENTAJE | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------|
| ÓRGANO DE DIRECCIÓN | | |
| 54. ¿Está completo el órgano de dirección? ¿Cuántas personas lo conforman? | Completa | 100% |
| | Completa pero no funcional | 0% |
| | Incompleta | 0% |
| 55. ¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Estratégicas para periodos largos o cotidianas? ¿Qué tipos de decisiones se realizan? | Estratégicas | 35% |
| | Cotidianas | 65% |
| 56. ¿Llevan actas de las reuniones? ¿Qué tipo de registros llevan? | Llevan actas | 100% |
| | No llevan | 0% |
| FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS | PORCENTAJE | |
| 57. ¿Cuántas veces al año se reúnen en asamblea? ¿Se cumple con los estatutos? | Por lo menos dos veces al año | 100% |
| | Menos de dos veces al año | 0% |
| | No se reúne | 0% |
| 58. ¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 50%? | Más del 50% | 100% |
| | Menos o igual que el 50% | 0% |
| 59. ¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas? | Si | 100% |
| | No | 0% |
| PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN | PORCENTAJE | |
| 60. Ud. Conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización. | Conoce en su totalidad | 8% |
| | Conoce parcialmente | 66% |
| | Desconoce | 26% |
| 61. ¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos. | Igual o mayor que tres | 3% |
| | Menos de tres | 97% |
| 62. ¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse con sus asociados? ¿Cómo funciona? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cómo se financia? | Órgano de difusión propio | 95% |
| | Órgano de difusión subsidiado | 0% |
| | No cuentan con órgano de difusión | 5% |
| BASE SOCIAL | PORCENTAJE | |
| 63. ¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan? | Sólo el presidente del directorio | 2% |
| | Todo el consejo directivo | 68% |
| | Todas las bases y consejo directivo | 31% |
| 64. ¿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 | 0% |
| | Todo el consejo directivo | 26% |
| | Todas las bases y consejo directivo | 74% |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----|
| 65. ¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunican las decisiones? | A nivel de socios | 86% |
| | Directivas de base y central | 14% |
| | Sólo el consejo directivo central | 0% |

Fuente: Resultados encuestas aplicadas a socios de la Asociación Frutos de la Pachamama
Elaborado por: Yesenia Ruiz

En el eje de democracia y participación se observa en la subcategoría de órgano de dirección que está completo y la conforman diez personas presidente, vicepresidente, secretaria, tesorero, tres vocales principales y tres vocales suplentes. En lo que respecta a decisiones los resultados obtenidos reflejan que en su mayoría las decisiones que se toman son cotidianas, el tipo de decisiones que se realizan son ingreso de nuevos socios, productos a producir y comercializar. En lo referente a actas y registros de las reuniones el 100% de los resultados obtenidos reflejan que se llevan actas, el tipo de registro es libro de actas.

En la subcategoría de funcionamiento de asambleas la totalidad de los resultados obtenidos reflejan que se reúnen por lo menos dos veces al año y que si se cumplen con los estatutos. En lo referente a decisiones más del 50% de los socios asistieron a la última asamblea según los resultados obtenidos. Finalmente los resultados procesados reflejan en su totalidad que si se llevan actas de las asambleas. El tipo de registro es libro de actas y la responsable de elaborar las actas es la secretaria de la organización.

En la subcategoría de participación y comunicación se observa que la mayoría de los socios conoce parcialmente el contenido del estatuto de la organización, seguido por aquellos socios que lo desconocen y por aquellos que lo conocen en su totalidad. Los resultados obtenidos en relación a órganos de apoyo reflejan que son menos de tres, en las encuestas aplicadas se evidencian el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Gobierno Provincial de Imbabura. Los resultados también muestran que la organización para comunicarse con sus asociados cuenta con un órgano de difusión propio financiado con los aportes de los socios, se lo realiza por medio de convocatorias o por difusión por parlante en días de ferias o vía telefónica, los responsables son el presidente y la secretaria de la organización.

En la subcategoría base social se observa que el consejo directivo es quien realiza la planificación en la organización, en lo que respecta a toma de decisiones quienes toman decisiones son todas las bases y consejo directivo, en base a las encuestas aplicadas a los socios se toman en asamblea con todos los socios y finalmente las decisiones tomadas son

de conocimiento de cada uno de los socios en cada una de las asambleas o reuniones realizadas.

3.8. Análisis comparativo directivos - socios de la organización

A continuación se detalla la comparación de los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al presidente de la asociación y de las encuestas aplicadas a los 65 socios de la misma.

- **Eje desarrollo humano**

En el eje de desarrollo humano, en lo concerniente a la subcategoría de desarrollo del capital humano se observa que existe una correlación ya que tanto el presidente de la organización como sus socios coinciden que la organización ha capacitado de 1 a 3 veces por año. Las temáticas corresponden a: temas tributarios, equidad de género y desarrollo organizacional.

En relación a la formación de promotores, existe divergencia ya que en los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al presidente de la organización se observa que existen promotores en el área agrícola, pero en base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios se refleja que no existen promotores.

En base a conocimiento de computación de los socios existe correlación entre los resultados obtenidos tanto del presidente como de los socios, ya que un porcentaje considerable no maneja ni utilizan computadora y mucho menos la han necesitado para actividades de la organización. Con respecto a prácticas de buen gobierno ambas partes coinciden que no se han enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, falseo de documentos.

En la subcategoría economía del socio coinciden los resultados de ambas partes en que el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital es menos de \$375,00 (trescientos setenta y cinco dólares). Hay que considerar en este indicador que los socios participan en ferias únicamente los días domingos y algunos los días miércoles.

En la subcategoría de dinámicas de cooperación y conflicto ambas partes coinciden que la relación de la asociación con la comunidad es de apoyo/ayuda estas se dan en sentido de la participación en mingas. En lo que se refiere a las relaciones con los socios de igual manera

coinciden ambas partes que la relación se basa en la cooperación a través de la unión de esfuerzos dentro de la organización.

Finalmente dentro de la subcategoría de dinámicas de cooperación y conflicto ambas partes concuerdan que la relación con los gobiernos locales es de apoyo/ayuda, actualmente el Gobierno Provincial de Imbabura mantiene un convenio con la organización a fin de adquirir sus productos a través del financiamiento del Plan Mundial de Alimentos.

En la subcategoría de equidad de género tanto el presidente como los socios coinciden que el nivel de participación de las mujeres en la organización es en cargos de decisión, ya que forman parte de la directiva y de manera mayoritaria existen más socias que socios.

En lo que respecta a la subcategoría de programas sociales coinciden los resultados de la entrevista aplicada al presidente como de las encuestas aplicadas a los socios de la organización, ya que muestran que no existen programas dirigidos a las familias, a los niños y a jóvenes.

- **Eje negocios y servicios**

En el eje de negocios y servicios en lo correspondiente a la subcategoría de productivos los resultados de ambas partes coinciden, ya que la organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha. Es importante resaltar que este servicio se lo realiza a través del apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En lo referente a certificaciones no existe correlación ya que de acuerdo a la entrevista aplicada al presidente, la organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación, mientras que los resultados de las encuestas aplicadas a los socios reflejan que no brinda.

En la subcategoría de comercialización se observa que concuerdan ambos resultados en relación al acopio y venta, ya que la organización brinda el servicio de acopio y venta. Este servicio la organización lo brinda en las instalaciones que les facilita el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Los resultados también conciertan con respecto a que la organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio. Ambas partes concuerdan que los parámetros se encuentran establecidos en el estatuto de la organización.

Con respecto a capacitación los resultados de ambas partes coinciden que la organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización. Este proceso de capacitación es gestionado con el Ministerio de Agricultura y Ganadería y actualmente con el Gobierno Provincial de Imbabura.

En la subcategoría de acceso y gestión de créditos los resultados de ambas partes coinciden ya que concuerdan que la organización no brinda el servicio de créditos a sus asociados ni con fondos propios ni de terceros. Concuerdan también en que la organización no brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación.

En la subcategoría de información coinciden las respuestas de ambas partes, ya que con respecto a precios y mercados la organización no brinda información de precios y mercados. En lo concerniente a si la organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc. Ambas partes coinciden que no lo brinda.

En la subcategoría de servicios sociales los resultados obtenidos no coinciden ya que según la entrevista aplicada al presidente la organización no ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte, en cambio en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios reflejan que si lo brindan, a través de la cultura que consiste en la realización del Inti Raymi cada año, la organización no cuenta con convenios para estos fines.

En la subcategoría de Responsabilidad ambiental concuerdan los resultados obtenidos con respecto a que la organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla. Entre las actividades que desarrollan los socios de la organización está el reciclaje de materia orgánica para la elaboración de abonos y fertilizantes orgánicos que son utilizados en la agricultura, otra medida ambiental que aplican los integrantes de la asociación es la utilización de vasijas de madera para la exhibición de sus productos a fin de evitar la utilización de envases plásticos.

En lo referente a la participación en foros ambientales existe divergencia, ya que los resultados del presidente reflejan que si ha participado en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad, mientras que en un porcentaje representativo de los socios no ha participado, seguido por un porcentaje que si lo ha hecho e incluso un pequeño porcentaje desconoce de estos.

En lo que respecta a contribución a protección del medio ambiente ambas partes coinciden que la organización no contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto (s) de conservación.

Las partes también concuerdan en que la organización no tiene una política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales. En lo concerniente a si se desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje) las partes concuerdan en gran medida a pesar de que un porcentaje algo representativo refleja que si se desarrollan, el tipo de campañas son internas y se basan en la reducción, reutilización y reciclaje.

Los resultados también concuerdan en ambas partes en que no se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios, aunque existe un porcentaje menor de los socios que refleja que si lo realizan, este debate lo realizan en el punto de venta a fin de utilizar insumos que protejan el suelo y en si al medio ambiente.

Finalmente dentro de la subcategoría de responsabilidad ambiental los resultados obtenidos tanto de la entrevista como de las encuestas concuerdan en su totalidad, ya que se observa que la organización no realiza ni ha realizado un estudio para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra.

- **Eje gerencia y administración**

En el eje de gerencia y administración se puede observar en los resultados obtenidos que ambas partes concuerdan ya que la organización no cuenta con un plan estratégico. En lo concerniente a si la organización cuenta con un plan de acopio y acopio los resultados de las partes también concuerdan en que la organización no lo tiene.

En lo referente a mecanismos de evaluación de la gestión de la gerencia los resultados también concuerdan en que si tienen y es funcional, estos resultados se basan en que la evaluación de la gestión de la gerencia, en este caso del presidente de la organización la realizan los socios en asambleas.

Finalmente dentro de la subcategoría de gerencia los resultados procesados de las partes coinciden en que la organización contrata únicamente los servicios profesionales de un contador, estos servicios son contratados mediante un pago mensual, más no mediante nómina.

En la subcategoría de administración se observa que los resultados obtenidos de las partes concuerdan en lo referente a informes financieros y contables que la organización lleva solo registro de ingresos y gastos.

En lo que respecta a manejo de caja chica existe una divergencia en los resultados obtenidos de las partes, ya que según los resultados obtenidos de la entrevista realizada al presidente de la organización reflejan que la organización maneja caja chica, mientras que los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios reflejan que la organización no maneja caja chica, se puede evidenciar que existe un desconocimiento con respecto a esta temática.

En lo referente a obligaciones tributarias los resultados de las ambas partes concuerdan casi en su totalidad, en que la organización está al día en sus obligaciones tributarias, la última declaración se la realizó en el mes de noviembre del año 2017, correspondiente al período fiscal octubre 2017.

En lo concerniente a si la organización cuenta con un estado de pérdidas y ganancias los resultados concuerdan que este estado es creciente/estable, seguido por un porcentaje de los resultados de los socios que no determina y finalmente por un menor porcentaje que considera que es decreciente.

Finalmente dentro de esta subcategoría los resultados divergen, ya que se puede observar que los resultados del presidente reflejan que el órgano de control no es funcional o es el adecuado, mientras que los socios consideran en un porcentaje mayoritario que si lo es, ya que la mayoría de los encuestados respondió que se realizan las evaluaciones en asambleas de la organización.

En la subcategoría de gestión los resultados de ambas partes concuerdan en su totalidad que la organización no ha gestionado ningún proyecto en el último año Indicador. En lo referente a relación institucional de igual manera los resultados coinciden en que la organización tiene relación con menos de cinco instituciones, ya sean estas públicas o privadas, los resultados

reflejan que mantienen relación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería y con el Gobierno Provincial de Imbabura.

En lo que respecta a contratos y convenios las partes coinciden que la organización mantienen menos de dos convenios firmados en el último año, la organización ha firmado un convenio con el Gobierno Provincial de Imbabura a fin de entregar productos agrícolas a las escuelas beneficiarias del Plan Mundial de Alimentos.

En lo que respecta a gestión comercial los resultados obtenidos de ambas partes también coinciden ya que con relación a la evaluación de la gestión comercial de los últimos dos años consideran que es creciente/estable, en lo referente a volumen de comercialización anual los resultados de la entrevista reflejan \$2.880,00 y de las encuestas \$2.266,34; existe una pequeña diferencia.

Finalmente dentro de esta subcategoría en lo referente a certificaciones los resultados concuerdan en su totalidad en que la organización no tiene ninguna certificación.

- **Eje patrimonio**

Dentro del eje de patrimonio, en la subcategoría de recursos propios los resultados obtenidos coinciden en su totalidad de ambas partes, ya que concuerdan en que más del 50% de los socios cumplen con el pago de sus aportes. El valor del aporte anual por cada socio es de \$48,00 (cuarenta y ocho dólares).

En lo que respecta a fondos para créditos a los asociados coinciden los resultados obtenidos de las dos partes ya que reflejan que la organización no dispone de recursos propios para ofrecer créditos a sus asociados.

De igual manera los resultados coinciden, ya que las partes reflejan que la organización dispone ahorros en cuentas bancarias, aunque existe un porcentaje de socios que corresponde a menos del 50% que refleja que la organización no tiene ahorros en cuentas bancarias, se puede interpretar que existe un poco de desconocimiento con respecto a esta temática.

En lo referente a capital de trabajo de igual manera los resultados obtenidos coinciden, ya que reflejan que la organización no tiene capital de trabajo propio, a pesar de que existe un porcentaje que refleja que si tiene y que este se lo consigue a través del aporte de cada uno de los socios, entonces se puede observar que existe un poco de divergencia.

En la subcategoría de recursos externos existe diferencia de resultados, ya que según los resultados de la entrevista al presidente de la organización se observa que en los últimos tres años la organización no ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico, mientras que un porcentaje considerable de las encuestas realizadas a los socios de la organización refleja que si han accedido, las donaciones recibidas han sido gavetas y gorras por parte de Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En lo referente a créditos existe una coincidencia total en los resultados obtenidos en relación a créditos, ya que ambas partes concuerdan que la organización no ha accedido a créditos en los últimos tres años.

En lo que corresponde a la subcategoría de activos fijos los resultados de ambas partes coincide considerablemente, ya que la organización no dispone de sede o local institucional, de muebles y equipos de cómputo, ni de infraestructura productiva y comercial, así como tampoco de otros bienes para su funcionamiento. En lo referente a que un pequeño porcentaje de las encuestas aplicadas a los socios refleja que la organización dispone de infraestructura productiva y comercial así como de otros bienes, no es la realidad de la organización, ya que existe un poco de confusión en lo referente a las casetas en las que los miembros de la organización venden sus productos, ya que estas son de propiedad del Ministerio de Agricultura y Ganadería y no de la organización.

- **Eje democracia y participación**

En el eje de Democracia y participación se observa en la subcategoría de órgano de dirección que coinciden los resultados obtenidos de las partes ya que reflejan que está completo y la conforman diez personas presidente, vicepresidente, secretaria, tesorero, tres vocales principales y tres vocales suplentes.

En lo que respecta a decisiones los resultados obtenidos coinciden ya que en su mayoría las decisiones que se toman son cotidianas, el tipo de decisiones que se realizan son ingreso de

nuevos socios, nuevos feriantes y los productos a producir y comercializar, el porcentaje menor de los socios que refleja que las decisiones que se toman son estratégicas concuerdan que entre las decisiones que se toman son las anteriormente indicadas.

En lo referente a actas y registros de las reuniones los resultados de ambas partes coinciden ya que reflejan que si se llevan actas de las reuniones, el tipo de registro que lleva la organización es libro de actas.

En la subcategoría de funcionamiento de asambleas la totalidad de los resultados obtenidos de ambas partes coinciden que se reúnen por lo menos dos veces al año y que si se cumplen con lo que establecen los estatutos. En lo referente a decisiones más del 50% de los socios asistieron a la última asamblea según los resultados obtenidos, igualmente concuerdan en su totalidad los resultados obtenidos de las partes. Finalmente los resultados obtenidos de las dos partes reflejan en su totalidad que si se llevan actas de las asambleas. El tipo de registro es libro de actas y la responsable de elaborar las actas es la secretaria de la organización.

En la subcategoría de participación y comunicación se observa que la mayoría de los socios conoce parcialmente el contenido del estatuto de la organización, seguido por aquellos socios que lo desconocen y por aquellos que lo conocen en su totalidad, por lo tanto se observa que existe divergencia, ya que según el resultado de la entrevista aplicada al presidente de la organización este directivo lo conoce en su totalidad.

Con respecto a órganos de apoyo los resultados obtenidos en relación a órganos de apoyo concuerdan en ambas partes, ya que reflejan que son menos de tres, tanto en las entrevista como en las encuestas aplicadas coinciden que son el Ministerio de Agricultura y Ganadería el Gobierno Provincial de Imbabura.

Finalmente en lo referente a comunicación también los resultados de ambas partes coinciden que la organización para comunicarse con sus asociados cuenta con un órgano de difusión propio financiado con los aportes de los socios, se lo realiza por medio de convocatorias o por difusión por parlante en días de ferias o vía telefónica, los responsables de la comunicación son el presidente y la secretaria de la organización.

En la subcategoría base social se observa que coinciden las respuestas de ambas partes ya que los resultados reflejan que es el consejo directivo quien realiza la planificación en la

organización. En lo que concierne a toma de decisiones existe de igual manera una coherencia en los resultados de ambas partes, ya que reflejan que quienes toman decisiones son todas las bases y consejo directivo, en base a las encuestas aplicadas a los socios se toman en asamblea con todos los socios.

Y por último dentro de la subcategoría de base social los resultados de ambas partes coinciden en que las decisiones tomadas son de conocimiento de cada uno de los socios en cada una de las asambleas o reuniones realizadas. Los resultados reflejan que existe transparencia en lo que respecta a comunicación de las decisiones.

**CAPITULO IV: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN
AGROPRODUCTIVA CON ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La presente propuesta es el resultado del diagnóstico y análisis realizado a la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama tanto con información primaria como secundaria, tomando en consideración los cinco ejes de la herramienta VEO, los mismos que son: Desarrollo humano, Negocios y Servicios, Gerencia y Administración, Patrimonio y Democracia y Participación.

Dentro de este contexto en este capítulo se presenta la presente propuesta de un modelo de gestión administrativo con orientación a la Responsabilidad Social, de tal manera que la organización genere una interrelación entre los grupos de interés y el valor económico, social y ambiental.

4.1. Planeación

En esta fase se propone la filosofía empresarial para la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama, ya que una vez realizado el diagnóstico mediante una entrevista aplicada al presidente y encuestas a sus integrantes, se determinó que no cuenta, por tal razón se detalla a continuación con un enfoque socialmente responsable.

4.1.1. Filosofía empresarial.

- **Misión**

La Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama es una organización que produce y comercializa alimentos sanos con responsabilidad social que nos permite satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y socios.

- **Visión**

La Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama, en el año 2022, será la asociación preferida en el sector agro productivo, ofreciendo productos que generen valor a nuestros socios y grupos de interés a través del manejo responsable de los recursos.

- **Valores**

- **Salud y seguridad.-** Prevalecer la salud y seguridad de nuestros colaboradores, clientes y consumidores.
- **Clientes.-** Ofrecer productos agroecológicos a nuestros clientes y consumidores que mantengan y fortalezcan las formas ancestrales de comercialización de los pueblos andinos.
- **Resultados.-** Alcanzar nuestros objetivos con cooperación, fraternidad y solidaridad.
- **Integridad.-** Evidenciar un comportamiento honesto y transparente que genere confianza.
- **Personas.-** Promover el desarrollo de las capacidades de cada uno de nuestros colaboradores.
- **Sostenibilidad.-** Contribuir al bien común y ser responsables por nuestro desempeño económico, social y ambiental ante nuestros grupos de interés.

4.1.2. Políticas empresariales.

Política de Responsabilidad Social

En la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama creemos que para contribuir al desarrollo sostenible es fundamental enfocar nuestra gestión en tres ámbitos:

- Desarrollo económico
- Desarrollo social
- Desarrollo ambiental

Con base a lo mencionado anteriormente nuestra política se rige por los siguientes principios:

Desarrollo económico

- Integrar la Responsabilidad Social a la estrategia de la organización.
- Suministrar a nuestros clientes y consumidores, alimentos sanos para el consumo humano.
- Diversificar nuestra producción agroecológica, a través del desarrollo productivo.

- Conseguir que los costos de producción sean localmente competitivos.

Desarrollo social

- Divulgar la presente política entre todos los grupos de interés de la organización, con el propósito de que asuman el compromiso y responsabilidad de la misma.
- Asumir el compromiso con los derechos humanos.

Desarrollo ambiental

- Identificar los riesgos ambientales y aplicar prácticas agrícolas sostenibles para prevenir y minimizar los impactos ambientales.
- Cumplir con los convenios ambientales adquiridos con nuestros grupos de interés.
- Aplicar una gestión integral de los residuos generados en nuestras operaciones y emplear racionalmente los recursos naturales para avalar la sostenibilidad del negocio.

4.1.3. Objetivo corporativo.

Implementar estrategias socialmente responsables para la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama para generar un aporte importante a la sostenibilidad empresarial que genere múltiples beneficios a la organización a la sociedad y al medio ambiente.

4.1.4. Objetivos estratégicos.

Tabla 12 Objetivos estratégicos para desarrollo humano

| EJE | CATEGORÍAS | ITEMS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | TIEMPO DE EJECUCIÓN |
|--------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| DESARROLLO HUMANO | Desarrollo del capital humano | Capacitaciones | Capacitar a los integrantes de la organización en cultivos agroecológicos. | Un año |
| | | Formación de promotores | Capacitar a integrantes de la organización en temas de agroecología, liderazgo, equidad y asociatividad. | Un año |
| | | Conocimiento de computación socios | Brindar talleres de computación a los integrantes de la organización. | Un año |
| | | Prácticas de buen gobierno | Implementar un reglamento interno. | Un año |
| | Economía del socio | Ingreso promedio del socio | Incrementar los niveles de venta mediante la ampliación de participación en el mercado. | Un año |
| | Dinámicas de cooperación y conflicto | Relaciones con la comunidad | Vincular a la organización con la comunidad. | Un año |
| | | Relaciones con los socios | Fortalecer las relaciones entre socios, a través de valores éticos y principios de transparencia. | Un año |
| | | Relaciones con el estado | Mejorar la relación con las instituciones de gobierno. | Un año |
| | Equidad de género | Participación y toma de decisiones | Fortalecer la igualdad de género en la participación y toma de decisiones. | Dos años |
| | Programas sociales | Programas dirigidos a las familias | Proporcionar programas a las familias de los socios que les permita conciliar la vida familiar y laboral. | Un mes |
| | | Programas dirigidos a los niños | Proporcionar programas a los hijos de los socios de la organización | Quince días |
| | | Programas dirigidos a los jóvenes | Desarrollar, implementar y mantener programas dirigidos a los jóvenes | Un año |

Fuente: Yesenia Ruiz
Elaborado por: Yesenia Ruiz

Tabla 13 Objetivos estratégicos para negocios y servicios

| EJE | CATEGORÍAS | ITEMS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | TIEMPO DE EJECUCIÓN |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| NEGOCIOS Y SERVICIOS | Productivos | Asistencia técnica | Brindar el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha a los socios de la organización. | Un año |
| | | Certificaciones | Facilitar el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación. | Dos años |
| | Comercialización | Acopio y venta | Fortalecer el servicio de acopio y venta. | Un año |
| | | Reglamentos para comercializar | Desarrollar e implementar un reglamento para comercializar. | Un mes |
| | | Capacitación | Realizar capacitaciones para los integrantes de la organización en temas de comercialización. | Un año |
| | Acceso y gestión de créditos | Préstamos a socios | Crear políticas y procedimientos que permitan otorgar créditos a los socios de la organización. | Un año |
| | | Acercamiento a instituciones financieras | Brindar el servicio de asesoría y acompañamiento a los socios de la organización para la certificación en instituciones financieras. | Un año |
| | Información | Precios y mercados | Mantener precios fijos y que sean competitivos que permitan ingresar a nuevos mercados. | Un año |
| | | Otros | Facilitar información oportuna sobre la oferta de servicios sociales y acceso a herramientas de política. | Un año |
| | Servicios sociales | Salud, educación, saneamiento, etc. | Ofrecer servicios sociales a los socios de la organización en odontología, alfabetización, fortalecimiento de prácticas ancestrales y desarrollo de actividades deportivas. | Un año |
| | Responsabilidad Ambiental | Prácticas ambientales en la producción y provisión de servicios | Fortalecer y aumentar la producción agroecológica. | Dos años |
| | | Participación foro ambiental | Gestionar la participación en comités, consejos locales o regionales para debatir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad. | Un año |
| | | Contribución a protección medio ambiente | Implementar y mantener una política de producción agroecológica. | Un año |

| | | | | |
|--|--|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| | | Políticas de explotación de RR Naturales | Desarrollar e implementar una política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales. | Un año |
| | | Educación y concienciación ambiental | Desarrollar campañas internas y externas de educación con base a los 3rs (reducción, reutilización y reciclaje). | Un año |
| | | Impactos ambientales causados por proveedores | Fomentar el debate con proveedores de insumos los impactos ambientales de los productos o servicios a adquirir. | Un año |
| | | Impacto ambiental por el uso de la tierra | Contratar la realización de un estudio para medir el impacto ambiental por la producción y uso de la tierra. | Un año |

Fuente: Yesenia Ruiz

Elaborado por: Yesenia Ruiz

Tabla 14 Objetivos estratégicos para gerencia y administración

| EJE | CATEGORÍAS | ITEMS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | TIEMPO DE EJECUCIÓN |
|----------------------------------|----------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN | Gerencia | Plan estratégico y operativo | Fortalecer la planificación de la organización a través de un plan estratégico y operativo. | Un año |
| | | Plan de acopio y comercialización | Fortalecer la planificación de la organización a través de un plan de acopio y comercialización. | Un año |
| | | Mecanismos de evaluación de la gestión | Crear una comisión de evaluación de la gestión en los ámbitos económicos, sociales y ambientales. | Un año |
| | | Recursos humanos contratados | Contratar los servicios de un Asesor Jurídico. | Un año |
| | Administración | Informes financieros y contables | Suministrar información financiera mediante informes contables adecuados y oportunos que permitan tomar decisiones. | Un año |
| | | Manejo de caja chica | Reglamentar caja chica a través de procedimientos que permitan la administración de recursos financieros en efectivo. | Un año |
| | | Obligaciones tributarias | Reglamentar el cumplimiento de obligaciones tributarias. | Un año |
| | | Pérdidas y ganancias | Reportar los ingresos y gastos a través de un estado de pérdidas y ganancias. | Un año |
| | | Órganos de control y auditoría | Mejorar el control de la comisión de fiscalización. | Un año |
| | Gestión | Gestión de proyectos | Gestionar recursos económicos a través de proyectos económicos, sociales o ambientales. | Un año |
| | | Relación institucional | Fortalecer las relaciones institucionales con instituciones públicas y privadas. | Un año |
| | | Contratos y convenios | Firmar contratos y convenio que beneficien a la organización. | Un año |
| | | Gestión Comercial | Mejorar la gestión comercial a través de la puesta en el mercado de productos sanos y amigables con el medio ambiente. | Un año |
| | | Certificaciones | Gestionar una certificación de productores agroecológicos. | Un año |

Fuente: Yesenia Ruiz
 Elaborado por: Yesenia Ruiz

Tabla 15 Objetivos estratégicos para patrimonio

| EJE | CATEGORÍAS | ITEMS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | TIEMPO DE EJECUCIÓN |
|-------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| PATRIMONIO | Recursos propios | Fondos para crédito a los asociados | Facilitar créditos a los asociados de la organización. | Un año |
| | | Ahorros en cuentas bancarias | Fortalecer el manejo adecuado de ahorros en cuentas bancarias. | Un año |
| | | Capital de trabajo | Disponer de capital de trabajo propio. | Un año |
| | Recursos externos | Donaciones | Gestionar el acceso de recursos provenientes de donaciones. | Un año |
| | | Créditos | Acceder a créditos a largo plazo para la adquisición de activos. | Un año |
| | Activos fijos | Sede o local institucional | Adquirir una sede institucional para el funcionamiento de la organización. | Un año |
| | | Muebles y equipo de cómputo | Adquirir equipos de cómputo para las actividades operativas y administrativas de la organización. | Un año |
| | | Infraestructura productiva y comercial | Gestionar la donación de casetas para la venta de los productos que oferta la organización. | Un año |
| | | | Gestionar la adquisición de camiones para el transporte de productos. | Tres años |
| | Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria) | Gestionar la donación de terrenos y maquinaria para la organización. | Un año | |

Fuente: Yesenia Ruiz

Elaborado por: Yesenia Ruiz

Tabla 16 Objetivos estratégicos para democracia y participación

| EJE | CATEGORÍAS | ITEMS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | TIEMPO DE EJECUCIÓN |
|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN | Órgano de dirección | Conformación | Fomentar la Responsabilidad Social Corporativa en el órgano de dirección. | Un año |
| | | Decisiones | Equilibrar la toma de decisiones ya sea estratégicas o cotidianas. | Un año |
| | | Actas y registros | Definir lineamientos para el registro de actas de reuniones de la organización. | Un año |
| | Funcionamiento de asambleas | Frecuencia de las asambleas | Fortalecer la participación de los socios de la organización en las asambleas. | Un año |
| | | Decisiones | Promover la toma de decisiones de los socios de la organización en base a aspectos económicos, sociales y ambientales. | Un año |
| | | Actas y registros | Definir lineamientos para el registro de actas de asambleas de la organización. | Un año |
| | Participación y comunicación | Conocimiento de los estatutos | Difundir el estatuto de la organización a cada uno de los socios. | Un año |
| | | Órganos de apoyo | Gestionar relaciones en los ámbitos económicos, sociales y ambientales con órganos de gobierno | Un año |
| | | Comunicación | Fortalecer la comunicación organizacional a través de reportes de Responsabilidad Social Corporativa. | Dos años |
| | Base social | Planificación participativa | Mejorar la planificación de la directiva en base a los ámbitos de la Responsabilidad Social Corporativa. | Un año |
| | | Toma de decisiones | Promover la toma de decisiones de los socios de la organización en base a aspectos económicos, sociales y ambientales. | Un año |
| | | Comunicación de las decisiones | Mantener la comunicación de las decisiones de la organización a nivel de socios. | Un año |

Fuente: Yesenia Ruiz
Elaborado por: Yesenia Ruiz

4.2. Organización

En esta fase se plantea una estructura organizacional que incluye el Departamento de Responsabilidad Social, a fin de que la asociación implemente buenas prácticas de RS, cumpla con sus objetivos haciendo frente a los desafíos de la sociedad y el medio ambiente para ser sostenible en el tiempo.

4.2.1. Estructura departamental.

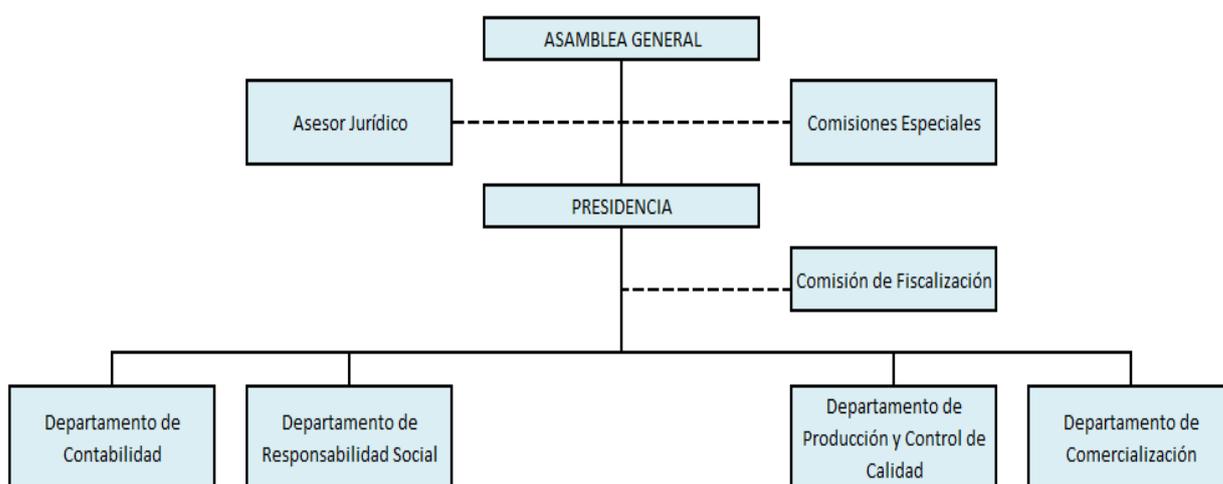


Figura 5 Organigrama propuesto
Elaborado por: Yesenia Ruiz

4.2.2. Descripción de funciones.

A continuación se detallan las funciones del Asesor Jurídico y de los departamentos de Contabilidad, Responsabilidad Social, Producción y control de calidad y Comercialización. En lo que respecta a las funciones de la Asamblea General, Comisiones Especiales y Comisión de Fiscalización no se detallan, ya que están definidas en el estatuto de la organización.

Funciones del Departamento de Contabilidad

Las Funciones del Departamento de Contabilidad son las siguientes:

- Contabilizar oportunamente las operaciones financieras de la organización.
- Presentar informes financieros a los directivos de la organización y a la asamblea.

- Realizar las declaraciones tributarias mensualmente.
- Realizar el cobro y registro de los aportes de los socios de la organización.
- Realizar adquisiciones y pagos a proveedores, previo requerimiento y autorización del presidente de la organización.
- Realizar inventarios por lo menos una vez al año.
- Reglamentar caja chica, y
- Mantener actualizado el estado de ejecución presupuestar

Funciones del Departamento de Responsabilidad Social

Las funciones del departamento de Responsabilidad Social se detallan a continuación:

- Implantar y ejecutar políticas de Responsabilidad Social Corporativa en la Organización.
- Difundir valores éticos, principios de transparencia y herramientas que permitan la gestión de la RSC en la organización.
- Vincular a la organización con la comunidad y gobiernos.
- Desarrollar, implantar y mantener programas dirigidos a las familias, niños y jóvenes.
- Fomentar la participación de la organización en foros de RSC.
- Desarrollar campañas internas y externas en base a los 3rs (reducción, reutilización y reciclaje).
- Elaborar y publicar una Memoria de Sostenibilidad cada dos años.
- Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial.

Funciones del Departamento de Producción y Control de Calidad

- Brindar asistencia técnica a los socios de la organización.
- Realizar visitas técnicas a cada unidad de producción a fin de verificar que se estén realizando prácticas agroecológicas.
- Controlar la producción de los productos agrícolas que produce cada socio.
- Verificar la calidad de los productos antes de la comercialización.
- Realizar estudios para medir el impacto ambiental
- Realizar informes de seguimiento mensuales

Funciones del Departamento de Comercialización

- Realizar estudios de mercado
- Posicionar los productos de la organización
- Determinar precios competitivos y estables
- Gestionar la distribución de los diferentes productos que ofertan los integrantes de la organización.

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

Para el establecimiento de un clima organizacional desde el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial es necesario tomar en consideración que este modelo de gestión debería ser integrado en toda la organización y partir de la gobernanza de la misma. Con la finalidad de que tenga acogida por parte de sus integrantes es menester que los directivos trabajen desde los valores y cultura existente en la organización, ya que como en todo proceso existe resistencia al cambio.

El establecimiento de la RSE en la organización es un proceso que requiere de una planificación y por ello es importante que se desarrolle y aplique un plan de Responsabilidad Social que aborde a todas las áreas de la organización. La finalidad de estas acciones es que todos los integrantes de la organización se involucren y comprendan que cada una de sus decisiones tiene un impacto y que desde el ámbito organizativo pueden contribuir al desarrollo sostenible.

Finalmente la comunicación de la RSE, es clave ya que los colaboradores tienen conocimiento de cómo se están llevando a cabo los diferentes programas aumentando la toma de consciencia y generando motivación en cada uno de ellos generando un compromiso de unir esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Dentro de este contexto a continuación se enlistan los lineamientos considerados:

- Todos los integrantes de la organización deben conocer y hacer cumplir su filosofía empresarial.

- La asociación maneja con absoluta transparencia los recursos económicos de la organización.
- La asociación sancionará cualquier acto de corrupción que sea contrario a la ética empresarial.
- La asociación promoverá el fortalecimiento de buenas prácticas ambientales tomando en consideración los conocimientos y prácticas ancestrales de los pueblos andinos.
- La asociación promoverá la capacitación de los socios y empleados de la organización.
- Los socios y empleados tienen derecho a una adecuada comunicación y participar en la toma de decisiones sobre los asuntos de la organización.
- Los socios y empleados de la organización pueden ser parte activa de los programas y servicios sociales dirigidos a las familias, niños y jóvenes.
- La asociación deberá fomentar la cooperación, fraternidad y solidaridad de todos sus integrantes.
- La asociación trabajará por ofrecer espacios de trabajo adecuados, teniendo en cuenta sus valores, objetivos y el bienestar de sus integrantes.
- La asociación y sus integrantes deberán actuar en base a la normativa legal vigente y siempre tomando en consideración la sostenibilidad empresarial.

4.3. Dirección y ejecución

El éxito de una organización depende de una adecuada dirección, ya que en esta fase del proceso administrativo se ejecutan los planes y se coordinan los recursos. Por tal razón a continuación se establecen directrices para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definen responsables y se determinan compromisos.

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

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es importante que los directivos de la organización tomen en consideración las acciones que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 17 Acciones de la Junta Directiva

| EJE | ACCIONES JUNTA DIRECTIVA |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollo Humano | <ul style="list-style-type: none"> • Poner en consideración a los socios la aprobación de la filosofía de la organización. • Fortalecer la gestión continua en capacitaciones a los integrantes de la organización. • Impulsar la formación de promotores en temáticas agrícolas y administrativas. • Fomentar la cooperación entre socios de la organización con la comunidad y el estado. • Implementar programas sociales dirigidos a la familia, niños y jóvenes. |
| Negocios y Servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la asistencia técnica en cultivos y post cosecha. • Mejorar el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación. • Mantener las capacitaciones en temas de comercialización. • Efectuar la oferta de créditos a los asociados. • Ofrecer el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación en instituciones financieras. • Otorgar información y precios de mercado de manera oportuna a los asociados. • Brindar información de los servicios sociales y acceso a herramientas de política. • Ofrecer servicios sociales de salud, educación y deporte. • Fortalecer el servicio social de cultura. • Gestionar la participación de los asociados en foros ambientales con el gobierno y la comunidad. • Poner a consideración para su aprobación proyectos que permitan preservar la biodiversidad y el medio ambiente. • Implementar condiciones en la negociación con proveedores, a fin de adquirir insumos que sean amigables con el medio ambiente. • Contratar o gestionar una consultoría para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra. |
| Gerencia y Administración | <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y dar seguimiento del cumplimiento del plan estratégico y operativo. • Aprobar y dar seguimiento del cumplimiento del plan de acopio y comercialización. • Aprobar parámetros de contratación de personal. • Promover la adquisición de un sistema contable que proporcione informes financieros y contables. • Gestionar proyectos de índole económica, social y ambiental con instituciones públicas, privadas, no gubernamentales, etc. |
| Patrimonio | <ul style="list-style-type: none"> • Tramitar recursos económicos, a fin de que se destinen para ofrecer créditos a los asociados. • Dar seguimiento a las aportaciones de los socios y su empleo. • Gestionar el acceso a créditos, de tal manera que la organización pueda adquirir bienes muebles e inmuebles. |
| Democracia y Participación | <ul style="list-style-type: none"> • Socializar el estatuto de la organización, de tal manera que los integrantes de la organización lo conozcan en su totalidad. • Hacer cumplir el estatuto de la organización • Fortalecer la planificación y toma de decisiones. |

Fuente: Yesenia Ruiz

Elaborado por: Yesenia Ruiz

4.3.2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.

Son responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales en si el nivel directivo de la organización, es decir el presidente y cada director departamental. En base al organigrama propuesto los responsables de cumplimiento son:

- El Presidente de la Organización
- Director del Departamento de Contabilidad
- Director del Departamento de Responsabilidad Social
- Director del Departamento de Producción y Control de Calidad
- Director del Departamento de Comercialización

4.3.3. Compromisos entre los directivos y los socios

Para que la presente propuesta de Responsabilidad Social tenga éxito se requiere de un gran compromiso tanto de los directivos como de cada uno de los socios, ya que el adoptar un modelo de gestión socialmente responsable implica un arduo trabajo, pero que sin duda traerá grandes beneficios a la organización, ya que esta puede ganar imagen y reputación lo que la haría más competitiva y sin duda alguna acceder a nuevos mercados.

El compromiso de los directivos radica desde la adopción de la RSE como estrategia empresarial y de los socios radica en que se alineen a esta estrategia y trabajen de la mano a fin de unir esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales y así que contribuir al desarrollo sostenible. En este sentido los compromisos de los directivos y los socios de detallan a continuación:

Compromisos de los directivos:

- Velar por el cumplimiento de la filosofía de la organización.
- Hacer cumplir el estatuto de la organización, planes, reglamento interno y demás códigos.
- Promover la sostenibilidad de la organización, contribuyendo al desarrollo productivo y bienestar social del entorno.
- Fomentar el desarrollo humano y profesional de los asociados de la organización y de sus familias.
- Promover la cooperación de los socios de la organización con la comunidad y el estado.

- Motivar y apoyar la cooperación entre asociados.
- Promover la Responsabilidad Social de la Organización.

Compromisos de los socios:

- Dar cumplimiento de la filosofía organizacional.
- Cumplir el estatuto de la organización, planes, reglamento interno y demás códigos.
- Contribuir de manera positiva al cumplimiento de los objetivos de la organización
- Mantener buenas relaciones con los integrantes de la organización y respetar sus derechos.
- Asistir puntualmente a las asambleas y reuniones de la organización.
- Pagar oportunamente los aportes, aprobados en el Reglamento de la organización.
- Participar en las capacitaciones y certificaciones que promueve o mantiene la organización.

4.4. Control

El control es la última fase del proceso administrativo y su importancia radica en que permite dar seguimiento a fin de poder determinar si lo que se está realizando en base a lo planificado se está cumpliendo y en el caso de que no, corregir las desviaciones. Por tal razón a continuación se plantea indicadores de medición por cada eje de acuerdo a los objetivos estratégicos.

Tabla 18 Indicadores de medición para desarrollo humano

| EJE | CATEGORÍAS | ITEMS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADOR DE MEDICIÓN |
|--------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESARROLLO HUMANO | Desarrollo del capital humano | Capacitaciones | Capacitar a los integrantes de la organización en cultivos agroecológicos. | Registro de asistentes. Informe de capacitación. |
| | | Formación de promotores | Capacitar a integrantes de la organización en temas de agroecología, liderazgo, equidad y asociatividad. | Registro de asistentes. Informe de capacitación Número de capacitaciones realizadas. |
| | | Conocimiento de socios de computación | Brindar talleres de computación a los integrantes de la organización. | Registro de asistentes. Certificados de capacitación. |
| | | Prácticas de buen gobierno | Implementar un reglamento interno. | Reglamento interno aprobado y funcional. |
| | Economía del socio | Ingreso promedio del socio | Incrementar los niveles de venta mediante la ampliación de participación en el mercado. | Informe de ingresos. |
| | Dinámicas de cooperación y conflicto | Relaciones con la comunidad | Vincular a la organización con la comunidad. | Registro de reuniones. Registro de asistentes. Convenios firmados. |
| | | Relaciones con los socios | Fortalecer las relaciones entre socios, a través de valores éticos y principios de transparencia. | Registro de actividades grupales. |
| | | Relaciones con el estado | Mejorar la relación con las instituciones de gobierno. | Cartas compromiso. Convenios interinstitucionales. |
| | Equidad de género | Participación y toma de decisiones | Fortalecer la igualdad de género en la participación y toma de decisiones. | Registro de asistencia a talleres y eventos sociales de equidad de género. |
| | Programas sociales | Programas dirigidos a las familias | Proporcionar programas a las familias de los socios que les permita conciliar la vida familiar y laboral. | Registro de asistentes. |
| | | Programas dirigidos a los niños | Proporcionar programas a los hijos de los socios de la organización. | Registro de asistentes. |
| | | Programas dirigidos a los jóvenes | Desarrollar, implementar y mantener programas dirigidos a los jóvenes. | Registro de asistentes. |

Fuente: Yesenia Ruiz
Elaborado por: Yesenia Ruiz

Tabla 19 Indicadores de medición para negocios y servicios

| EJE | CATEGORÍAS | ITEMS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADOR DE MEDICIÓN |
|-----------------------------|------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| NEGOCIOS Y SERVICIOS | Productivos | Asistencia técnica | Brindar el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha a los socios de la organización. | Registro de asistentes. Informe del capacitador. |
| | | Certificaciones | Facilitar el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación. | Registro de asesoría y acompañamiento. |
| | Comercialización | Acopio y venta | Fortalecer el servicio de acopio y venta | Informe de servicio de acopio y venta mejorado |
| | | Reglamentos para comercializar | Desarrollar e implementar un reglamento para comercializar | Reglamento de comercialización aprobado y funcional |
| | | Capacitación | Realizar capacitaciones para los integrantes de la organización en temas de comercialización | Registros de asistentes. Informe de capacitación. |
| | Acceso y gestión de créditos | Préstamos a socios | Crear políticas y procedimientos que permitan otorgar créditos a los socios de la organización | Políticas y procedimientos creados. |
| | | Acercamiento a instituciones financieras | Brindar el servicio de asesoría y acompañamiento a los socios de la organización para la certificación en instituciones financieras | Registro de socios beneficiados |
| | Información | Precios y mercados | Mantener precios fijos y que sean competitivos que permitan ingresar a nuevos mercados | Registros de precios. |
| | | Otros | Facilitar información oportuna sobre la oferta de servicios sociales y acceso a herramientas de política. | Registro de información a socios. Historial del acceso a herramientas de política. |
| | Servicios sociales | Salud, educación, saneamiento, etc. | Ofrecer servicios sociales a los socios de la organización en odontología, alfabetización, fortalecimiento de prácticas ancestrales y desarrollo de actividades deportivas. | Registro de socios beneficiados. |

| | | | |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Responsabilidad Ambiental | Prácticas ambientales en la producción y provisión de servicios | Fortalecer y aumentar la producción agroecológica. | Registro de participantes. Informe técnico. |
| | Participación ambiental foro | Gestionar la participación en comités, consejos locales o regionales para debatir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad. | Registro de participación |
| | Contribución a protección medio ambiente | Implementar y mantener una política de producción agroecológica. | Política de producción agroecológica aprobada y funcional. |
| | Políticas de explotación de RR Naturales | Desarrollar e implementar una política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales. | Política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales implementada y funcional. |
| | Educación y concienciación ambiental | Desarrollar campañas internas y externas de educación con base a los 3rs (reducción, reutilización y reciclaje). | Campañas internas y externas. Informe de resultados. |
| | Impactos ambientales causados por proveedores | Fomentar el debate con proveedores de insumos los impactos ambientales de los productos o servicios a adquirir. | Registros de participantes. |
| | Impacto ambiental por el uso de la tierra | Contratar la realización de un estudio para medir el impacto ambiental por la producción y uso de la tierra. | Estudio de impacto ambiental realizado. |

Fuente: Yesenia Ruiz
Elaborado por: Yesenia Ruiz

Tabla 20 Indicadores de medición para gerencia y administración

| EJE | CATEGORÍAS | ITEMS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADOR DE MEDICIÓN |
|----------------------------------|----------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN | Gerencia | Plan estratégico y operativo | Fortalecer la planificación de la organización a través de un plan estratégico y operativo. | Plan estratégico y operativo funcional. Registro de participación. |
| | | Plan de acopio y comercialización | Fortalecer la planificación de la organización a través de un plan de acopio y comercialización. | Plan de acopio y comercialización aplicado. Informe de cumplimiento. |
| | | Mecanismos de evaluación de la gestión | Crear una comisión de evaluación de la gestión en los ámbitos económicos, sociales y ambientales. | Comisión de evaluación conformada. Registro de seguimiento. |
| | | Recursos humanos contratados | Contratar los servicios de un Asesor Jurídico. | Contrato de trabajo. |
| | Administración | Informes financieros y contables | Suministrar información financiera mediante informes contables adecuados y oportunos que permitan tomar decisiones. | Informes financieros. |
| | | Manejo de caja chica | Reglamentar caja chica a través de procedimientos que permitan la administración de recursos financieros en efectivo. | Reglamento de caja chica aprobado y funcional. |
| | | Obligaciones tributarias | Reglamentar el cumplimiento de obligaciones tributarias. | Reglamento de cumplimiento de obligaciones tributarias. |
| | | Pérdidas y ganancias | Reportar los ingresos y gastos a través de un estado de pérdidas y ganancias. | Estado de pérdidas y ganancias de la organización realizado. |
| | | Órganos de control y auditoría | Mejorar el control de la comisión de fiscalización. | Informes de fiscalizaciones. |
| | Gestión | Gestión de proyectos | Gestionar recursos económicos a través de proyectos económicos, sociales o ambientales. | Convenios firmados |

| | | | | |
|--|--|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| | | Relación institucional | Fortalecer las relaciones institucionales con instituciones públicas y privadas. | Alianzas realizadas |
| | | Contratos y convenios | Firmar contratos y convenio que beneficien a la organización. | Contratos firmados Convenios firmados |
| | | Gestión Comercial | Mejorar la gestión comercial a través de la puesta en el mercado de productos sanos y amigables con el medio ambiente. | Informe de gestión comercial. |
| | | Certificaciones | Gestionar una certificación de productores agroecológicos. | Número de certificaciones recibidas. |

Fuente: Yesenia Ruiz
Elaborado por: Yesenia Ruiz

Tabla 21 Indicadores de medición para patrimonio

| EJE | CATEGORÍAS | ITEMS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADOR DE MEDICIÓN |
|-------------------|-------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| PATRIMONIO | Recursos propios | Fondos para crédito a los asociados | Facilitar créditos a los asociados de la organización. | Número de créditos otorgados a socios |
| | | Ahorros en cuentas bancarias | Fortalecer el manejo adecuado de ahorros en cuentas bancarias. | Conciliaciones bancarias. |
| | | Capital de trabajo | Disponer de capital de trabajo propio. | Resolución de socios. |
| | Recursos externos | Donaciones | Gestionar el acceso de recursos provenientes de donaciones. | Actas de donación. |
| | | Créditos | Acceder a créditos a largo plazo para la adquisición de activos. | Tablas de amortización. |
| | Activos fijos | Sede o local institucional | Adquirir una sede institucional para el funcionamiento de la organización. | Escritura del bien inmueble. |
| | | Muebles y equipo de cómputo | Adquirir equipos de cómputo para las actividades operativas y administrativas de la organización. | Facturas de compra. Acta entrega recepción. |
| | | Infraestructura productiva y comercial | Gestionar la donación de casetas para la venta de los productos que oferta la organización. | Acta de donación. |
| | | | Gestionar la adquisición de camiones para el transporte de productos. | Informe de gestión. Facturas de compra. Acta entrega recepción. |
| | | Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria) | Gestionar la donación de terrenos y maquinaria para la organización. | Informe de gestión. Actas de donación. |

Fuente: Yesenia Ruiz
Elaborado por: Yesenia Ruiz

Tabla 22 Indicadores de medición para democracia y participación

| EJE | CATEGORÍAS | ITEMS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADOR DE MEDICIÓN |
|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN | Órgano de dirección | Conformación | Fomentar la Responsabilidad Social Corporativa en el órgano de dirección | Informes del órgano de dirección. |
| | | Decisiones | Equilibrar la toma de decisiones ya sea estratégicas o cotidianas. | Registro y seguimiento. |
| | | Actas y registros | Definir lineamientos para el registro de actas de reuniones de la organización. | Libro de actas. |
| | Funcionamiento de asambleas | Frecuencia de las asambleas | Fortalecer la participación de los socios de la organización en las asambleas. | Registro de asistentes. Actas de asambleas. |
| | | Decisiones | Promover la toma de decisiones de los socios de la organización en base a aspectos económicos, sociales y ambientales. | Registro de asistentes. Resoluciones aprobadas. |
| | | Actas y registros | Definir lineamientos para el registro de actas de asambleas de la organización. | Libro de actas Archivo digital. |
| | Participación y comunicación | Conocimiento de los estatutos | Difundir el estatuto de la organización a cada uno de los socios. | Registro de socialización. Registros de entrega. |
| | | Órganos de apoyo | Gestionar relaciones en los ámbitos económicos, sociales y ambientales con órganos de gobierno. | Informe de gestión. Número de acuerdos logrados. |
| | | Comunicación | Fortalecer la comunicación organizacional a través de reportes de Responsabilidad Social Corporativa. | Memoria de sostenibilidad publicada. |
| | Base social | Planificación participativa | Mejorar la planificación de la directiva en base a los ámbitos de la Responsabilidad Social Corporativa. | Informe de planificación. Informe de seguimiento y evaluación. Actas de asambleas. |

| | | | | |
|--|--|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| | | Toma de decisiones | Promover la toma de decisiones de los socios de la organización en base a aspectos económicos, sociales y ambientales. | Registro de participación. Actas de asamblea. |
| | | Comunicación de las decisiones | Mantener la comunicación de las decisiones de la organización a nivel de socios. | Registro de comunicaciones entregadas. Actas de asambleas. |

Fuente: Yesenia Ruiz
Elaborado por: Yesenia Ruiz

CONCLUSIONES

- La Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama nace de procesos organizativos de las comunidades campesinas, como parte de la economía solidaria y está constituida por pequeños productores de la provincia de Imbabura que se dedican a la producción y comercialización de productos agrícolas.
- La asociación no cuenta con filosofía empresarial, misión, visión y valores institucionales con un enfoque socialmente responsable que permita orientar a directivos e integrantes de la organización en la consecución de los objetivos empresariales.
- La organización tiene algunas deficiencias entre ellas que no promueve la formación de promotores que permita a los pequeños productores fortalecer el desarrollo productivo. Así como tampoco se han tomado acciones en lo referente a capacitaciones en computación, ya que los socios en su mayoría no tienen estos conocimientos. Otra de las deficiencias es que la organización no cuenta con programas sociales dirigidos a las familias, niños y jóvenes que les permita desarrollar sus capacidades.
- La organización no brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación en producción agrícola, así como tampoco oferta créditos ni asesoría a sus asociados para certificación en instituciones financieras. De tal manera que los integrantes de la organización no acceden a financiamiento interno ni externo.
- En lo que respecta a servicios sociales tales como salud, educación y deportes también tiene deficiencia ya que no se vienen desarrollando acciones al respecto; salvo el servicio social de cultura inti Raymi que lo realizan cada año en símbolo de la gratitud a la Paccha Mama (madre tierra), por haber permitido una buena producción y cosecha de productos tradicionales.
- En lo referente a responsabilidad ambiental en la producción y provisión de sus productos la organización viene desarrollando algunas buenas prácticas tales como reciclaje de materia orgánica para la elaboración de abonos y fertilizantes orgánicos, así como también

la utilización de vasijas de madera para la exhibición de sus productos a fin de evitar el uso de plásticos.

- En relación a las deficiencias en responsabilidad ambiental se han determinado las siguientes, baja participación en foros ambientales de los asociados. No cuentan con políticas o proyectos de conservación ambiental, no se debate con proveedores los insumos agrícolas a adquirir, ni tampoco se ha realizado un estudio para medir el impacto ambiental por el uso de la tierra.
- La organización no cuenta con un plan estratégico y operativo, así como tampoco con un plan de acopio y comercialización, de tal manera que no se pueden evaluar resultados de la gestión de la asociación.
- Entre las fortalezas se mencionan las siguientes, la organización está al día en sus obligaciones tributarias, el estado de ganancias es creciente/estable, existe gestión en lo referente a proyectos, relación institucional y convenios.
- Los asociados en su mayoría no tienen conocimiento si la organización mantiene ahorros en cuentas bancarias, de tal modo que existe un desconocimiento. Es importante considerar que el cien por ciento de los socios cumplen con el pago de aportes.
- La organización no cuenta con un capital de trabajo, así como tampoco cuenta con activos fijos como sede o local institucional, muebles y equipos de cómputo, infraestructura productiva y comercial.
- La mayoría de los asociados conocen parcialmente el contenido del estatuto de la organización, de tal manera que sus decisiones no siempre pueden ser las mejores en beneficio de la organización.
- Finalmente la asociación tiene los siguiente aspectos positivos el órgano de dirección está completo, se llevan registros de las reuniones y asambleas en actas, existe asistencia y participación de los asociados en la reuniones, así como también participación y una comunicación bastante positiva.

RECOMENDACIONES

- Los directivos de la Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama debería adoptar este modelo de gestión administrativa con enfoque a la Responsabilidad Social, a fin de que la organización sea sostenible en el tiempo y pueda contribuir al bienestar de sus integrantes, la sociedad y el medio ambiente.
- La organización debería promover la formación de promotores que permita a los pequeños productores fortalecer el desarrollo productivo. Así como también brindar capacitaciones a sus asociados. Se recomienda a su vez que la organización cuente con programas sociales dirigidos a las familias, niños y jóvenes que les permita desarrollar sus capacidades.
- La organización debería brindar el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación en producción agrícola, así como también debería ofertar créditos y asesoría a sus asociados para la certificación en instituciones financieras. De tal manera que los integrantes puedan acceder a fuentes de financiamiento interno y externo.
- La asociación debería ofrecer servicios sociales de salud, educación y deportes; y fortalecer el servicio social de cultura inti Raymi que lo vienen realizando cada año en símbolo de la gratitud a la Paccha Mama (madre tierra), por haber permitido una buena producción y cosecha de productos tradicionales.
- Los directivos deberían promover la participación de los integrantes de la organización en foros ambientales; creación y aprobación de políticas y proyectos de conservación ambiental, así como también debates con proveedores de los insumos agrícolas a adquirir. Se recomienda también realizar la gestión o contratación de un estudio para medir el impacto ambiental por el uso de la tierra.
- La organización debería contar con un plan estratégico y operativo, así como también con un plan de acopio y comercialización, de tal manera que se puedan evaluar resultados de la gestión de la asociación.

- La asociación debería mejorar la comunicación en lo que respecta a información de los ahorros en cuentas bancarias que dispone la organización. De tal manera que los socios estén bien informados y puedan tomar buenas decisiones.
- Los directivos deberían gestionar capital de trabajo, para la adquisición de activos fijos como sede o local institucional, muebles, vehículos y equipos de cómputo, infraestructura productiva y comercial.
- Los directivos deberían socializar frecuentemente el contenido del estatuto de la organización, de tal manera que los asociados conozcan en su totalidad su contenido y lo puedan aplicar correctamente.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional del Ecuador. (20 de octubre de 2008). Obtenido de Asamblea Nacional del Ecuador:
http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf

Asamblea Nacional del Ecuador. (28 de abril de 2011). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. 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>

Asociación "Frutos de la Pachamama". (19 de abril de 2016). *Estatuto*. Ibarra, Imbabura, Ecuador.

Benítez, J. (2017). *Fundamentación jurídica y marco legal de la responsabilidad social*. Loja: EDILOJA Cía. Ltda.

Borja Borja, C. G., Alarcón Quinatoa, G. J., y Quizhpe Baculima, V. H. (12 de julio de 2017). *EUMED*.

Campos Freire, F. M., y Fernández Lombao, T. (2015). *La responsabilidad social en la gestión empresarial*. Loja: EDILOJA Cía. Ltda.

Castro Perez, M. P. (2014). *Universidad de Cartagena*. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2225/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20%281%29.pdf>

Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social - CERES. (2008). *Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social*. Obtenido de http://docs.wixstatic.com/ugd/8c779e_54b1c19ca9924638a961deaf2f708775.pdf

- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. (2008). *Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social*. Obtenido de http://docs.wixstatic.com/ugd/8c779e_b7b2c30ec6044d588cb0eff12f1940f6.pdf
- Coulter, R., y Robbins, S. (2010). *Biblioteca*. Obtenido de <http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/05/Administracion-10ed-Robbins-y-Coulter.pdf>
- Desarrollo, P. N. (2009 - 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito - Ecuador, Ecuador.
- Encalada Orozco, J. (2015). *Revistas de la Universidad Nacional de Loja*. Obtenido de <http://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/download/116/115>
- Fred, D. (2008). *Biblioteca*. Obtenido de <file:///D:/Users/User/Desktop/TITULACION/Consultas/Conceptos-de-Administracion-Estrategica-11ed-Fred-R-David.pdf>
- Fundación CODESPA. (2012). *Fundación CODESPA*. Obtenido de <https://www.codespa.org/blog/publicaciones-notas-tecnicas/apoyo-a-empresas-asociativas-rurales-y-cooperativas-en-contextos-de-pobreza/>
- Galindo Marín, I. C. (2016). *Universidad Politécnica de Cartagena*. Obtenido de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5750/tfg-gal-res.pdf?sequence=1>
- Liendo , M., y Martínez , A. (noviembre de 2001). *Universidad Nacional de Rosario*. Obtenido de http://rehip.unr.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/2133/8044/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf?sequence=2
- López Zamora, B. (2016). *Fundamentos de la responsabilidad social Texto Guía*. Loja: EDILOJA Cía. Ltda.
- Malassis , L. (1979). *Économie agroalimentaire: économie de la consommation et de la production agroalimentaires, Tome I*. Paris: Cujas.

- Marín Portillo, K., y Atencio Cárdenas, E. (2008). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf>
- Mayorga Salamanca, P., Sánchez Gutiérrez, J., y González Uribe, E. G. (2014). *Universidad de Guadalajara*. Obtenido de http://www.cucea.udg.mx/sites/default/files/documentos/adjuntos_pagina/la_responsabilidad_social_y_los_impactos_que_influyen_en_la_competitividad_de_pymes.pdf
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Septiembre de 2006). *Observatorio del cambio rural*. Obtenido de <http://ocaru.org.ec/index.php/debate-rural/politica-publica/normativas/item/364-la-agroindustria-en-el-ecuador-diagnostico-integral-sep-2006>
- Munch Galindo, L. (2014). *Fundamentos de gestión empresarial: la clave de la competitividad*. -2a ed. México: Trillas.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2017). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i6850s.pdf>
- Paladino, M. (diciembre de 2006). *Universidad ESAN*. Obtenido de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/paladino.pdf>
- Puentes Poyato, R., Antequera Solís, J. M., y Velasco Gámez, M. d. (2008). *Dialnet*. Obtenido de <file:///D:/Users/User/Downloads/Dialnet-LaResponsabilidadSocialCorporativaYSulImportanciaEn-2740076.pdf>
- Raufflet , E., Lozano Aguilar, J., Barrera Duque, E., y García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S., Decenzo, D., y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.

Senplades. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir, 2009 -2013* (segunda ed., Vol. 1). Quito, Quito, Ecuador: Semplades.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (octubre de 2012). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/EI%20sector%20econ%C3%B3mico%20popular%20y%20solidario%20en%20Ecuador%20final.pdf/ac0cded6-d7bc-4fb7-8c6a-46e9010aa4c8>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/80957/6402/ca168b38-15b6-4654-86a5-7695d8098bca?version=1.0>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-asociativo>

Toledo Flores, J. A. (febrero de 2015). *Universidad Internacional*. Obtenido de <https://dpiuninter.files.wordpress.com/2015/08/jessica-alejandra-toledo-flores.pdf>

Valarezo Gonzalez , K. P. (2015). *Identificación y relacionamiento con los grupos de interés*. Loja : EDILOJA Cía. Ltda.

Vanhulst, J., y Beling, A. (22 de mayo de 2013). *REVIBEC*. Obtenido de <http://www.raco.cat/index.php/Revibec/article/view/280848/368512>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para directivo y socios de la asociación agroproductiva



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL

La Universidad Católica de Loja

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA RSC

ENCUESTA PARA DIRECTIVO O SOCIO DE ASO

AGROPRODUCTIVAS

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

A. DESARROLLO HUMANO

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

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

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

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

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

B. NEGOCIOS Y SERVICIOS

| PRODUCTIVOS | | |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| ITEMS | DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE | ALTERNATIVAS |
| 1. Asistencia técnica | ¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha? | Brinda servicio Servicio deficiente/limitado No lo brinda |
| 2. Certificaciones | ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación? | Brinda servicio Servicio deficiente/limitado No lo brinda |

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

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

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

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

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

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

C. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

| GERENCIA | | |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| ITEMS | DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE | ALTERNATIVAS |
| 1. Plan estratégico y operativo | ¿La organización cuenta con plan estratégico? | Tiene y aplica Tiene y no aplica No tiene |
| 2. Plan de acopio y comercialización | ¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización? | Tiene y aplica Tiene y no aplica No tiene |

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

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

| GESTIÓN | | |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| ITEMS | DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE | ALTERNATIVAS |
| 1. Gestión de proyectos | ¿La organización ha gestionado proyectos en el último año? ¿Con quién?: | Más o igual que 3 proyectos Menos de 3 proyectos o ninguno |
| 2. Relación institucional | ¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización? ¿Cuáles son?: | Cinco o más Menos de cinco |
| 3. Contratos y convenios | ¿Ha firmado la organización algún tipo de convenio en el último año? ¿Cuáles son?: | Menos de 2 Mayor o igual que dos |
| 4. Gestión comercial | ¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años? ¿Es creciente, decreciente o estable? ¿Cuánto volumen ha comercializado en el último año? | Creciente/Estable Decreciente No realiza \$ |
| 5. Certificaciones | ¿Cuántas certificaciones tiene la organización? ¿Cuáles son?: | Una o más Ninguna |

D. PATRIMONIO

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

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

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

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

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

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

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

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

Muchas gracias!!

Anexo 2. Fotografías



