



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TÍTULO DE MAGÍSTER 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 de Productores Agropecuarios y de cafés
especiales Bosque Petrificado de Puyango (APROCEL)**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Apolo Apolo, Juan Alberto

DIRECTOR: Valverde Jaramillo, Jackson Guillermo, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO ZARUMA

2018



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

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Jackson Guillermo Valverde Jaramillo

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 de Productores Agropecuarios y de cafés especiales Bosque Petrificado de Puyango (APROCEL), realizado por Apolo Apolo Juan Alberto, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo del 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Apolo Apolo Juan Alberto, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017. caso de estudio: Asociación de Productores Agropecuarios y de cafés especiales Bosque Petrificado de Puyango (APROCEL), de la Titulación de Maestría en Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, siendo el Mgtr. Jackson Guillermo Valverde Jaramillo, director 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.....

Apolo Apolo Juan Alberto

CI. 0705632867

DEDICATORIA

A Dios, por haberme brindado la salud, voluntad, fuerza y conocimientos necesarios para poder realizar este postgrado

A mi esposa Milenita, por darme su apoyo incondicional en todo momento, por creer en mí, por darme aliento con sus consejos y sobre todo por darme un amor puro y sincero que me fortaleció para continuar y terminar este sueño de tener un cuarto nivel.

A mis padres Bertha y Sixto, porque aún después de haberme casado me siguieron brindando su apoyo y facilidades para que continúe realizando mi carrera, así también por el aliento que me daban para continuar estudiando y lograr mis objetivos.

Juan

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por regalarme la vida y salud, a mi familia porque fueron el pilar fundamental para realizar este postgrado y especialmente a mi esposa Milenita quien estuvo conmigo en todo momento, dándome su apoyo, ayudándome en todo lo que le fuera posible.

Un enorme agradecimiento también al Señor Angel Ordoñez, presidente de APROCEL y a todos sus socios, quienes me prestaron todas las facilidades necesarias para realizar mi tesis.

Así mismo mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a los docentes y personal administrativo, de manera especial al Mgtr. Jackson Guillermo Valverde Jaramillo, director del presente trabajo, por su tiempo, dedicación, soporte incondicional en la realización de mi tesis.

No hubiera sido posible realizar este trabajo sin la ayuda de ustedes, cada uno aportó con un granito de arena, por ello mi sentido de gratitud y consideración.

Juan

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
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.	8
1.1.3. Asociaciones agroproductivas.	8
1.1.4. Asociatividad en el Ecuador.	10
1.1.5. Marco legal.	14
1.2. Características de las asociaciones agroproductivas en el sector o región de incidencia	18
1.3. Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agro productivas	18
1.3.1. Planificación.	19
1.3.2. Organización.	21
1.3.3. Dirección.	21
1.3.4. Control.	22
1.4. Responsabilidad Social Corporativa	23
1.4.1. Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial.	25
1.4.2. Ámbitos de la Responsabilidad Social.	27
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	30
2.1. Métodos	31

2.1.1.	Método Inductivo.	31
2.1.2.	Método Descriptivo.	31
2.1.3.	Método Analítico.	31
2.2.	Técnicas.....	32
2.2.1.	Revisión Bibliográfica.	32
2.2.2.	Entrevista.	32
2.2.3.	Encuesta.....	32
2.3.	Instrumentos para obtención y manejo de información.....	32
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO		34
3.	Generalidades de la asociación.....	35
3.1.	Antecedentes de la asociación	35
3.2.	Filosofía Empresarial	36
3.2.1.	Misión, Visión y valores institucionales.....	36
3.3.	Productos y/o servicios	36
3.4.	Estructura organizativa.....	36
3.5.	Características de la organización en la zona de influencia.....	37
3.6.	Análisis de la información a Directivos de la Asociación	37
3.6.1.	Desarrollo humano.	37
3.6.2.	Negocios y servicios.	39
3.6.3.	Gerencia y administración.....	43
3.6.4.	Patrimonio.....	45
3.6.5.	Democracia y participación.	46
3.7.	Análisis de la información a socios o integrantes de la Asociación	48
3.7.1.	Desarrollo humano.	48
3.7.2.	Negocios y servicios.	50
3.7.3.	Gerencia y administración.....	53
3.7.4.	Patrimonio.....	56
3.7.5.	Democracia y participación.	57
3.8.	Análisis comparativo directivos-socios de la organización	59

3.8.1.	Desarrollo humano.	59
3.8.2.	Negocios y servicios.	60
3.8.3.	Gerencia y administración.	62
3.8.4.	Patrimonio.	62
3.8.5.	Democracia y participación.	63
CAPITULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA		
ASO AGROPRODUCTIVA.		
4.	Propuesta de modelo de gestión administrativa para la aso agroproducativa	66
4.1.	Planeación	66
4.1.1.	Filosofía organizacional.	66
4.1.2.	Políticas empresariales.	67
4.1.3.	Objetivo corporativo.	68
4.1.4.	Objetivos estratégicos.	68
4.2.	Organización	72
4.2.1.	Estructura Departamental (organigrama).	73
4.2.2.	Principales funciones.	73
4.2.3.	Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSE.	78
4.3.	Dirección y ejecución	79
4.3.1.	Decisiones a ponerse en marcha para cumplimiento de objetivos estratégicos.	79
4.3.2.	Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.	80
4.3.3.	Compromisos entre los directivos y los socios.	80
4.4.	Control	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		89
ANEXOS.		91
ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS E INTEGRANTES DE LA ASO. AGROPRODUCTIVA.		92
ANEXO 2 REGLAMENTO DE LA ASOCIACIÓN		99
ANEXO 3: FOTOS.		106

ANEXO 4: TABLAS DE FRECUENCIA DE DATOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO DE LA ASO AGROPRODUCTIVA	110
--	------------

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 DESARROLLO HUMANO	38
TABLA 2 NEGOCIOS Y SERVICIOS	40
TABLA 3 GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	43
TABLA 4 PATRIMONIO	45
TABLA 5 DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN.....	46
TABLA 6 DESARROLLO HUMANO	49
TABLA 7 NEGOCIOS Y SERVICIOS	51
TABLA 8 GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	54
TABLA 9 PATRIMONIO	56
TABLA 10 DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN.....	57
TABLA 11 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA GOBIERNO CORPORATIVO	68
TABLA 12 INDICADORES DE CUMPLIMIENTO PARA DESARROLLO HUMANO.....	81
TABLA 13. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO PARA NEGOCIOS Y SERVICIOS.....	83
TABLA 14. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO PARA GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN.....	84
TABLA 15. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO PARA PATRIMONIO	85
TABLA 16. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO PARA DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	85

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Asociación de Productores Agropecuarios y de cafés especiales Bosque Petrificado de Puyango (APROCEL), específicamente en su gestión administrativa, con el objetivo de conocer las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que ejecuta actualmente la Asociación, realizar un análisis y proponer a la misma la implementación de nuevas estrategias con enfoque de responsabilidad social para su gestión administrativa.

La propuesta realizada se la hizo en base a un diagnóstico de la gestión administrativa de la asociación, para ello se ejecutó encuestas a los socios y entrevista al presidente de la misma, con preguntas orientadas a conocer cómo se gestiona actualmente y que acciones de responsabilidad social se están ejecutando.

De esta manera se pudo establecer nuevas estrategias de responsabilidad social para dicha asociación, con el objetivo de mejorar su gestión, ser competente en el mercado y a contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad en la que ejecuta sus actividades.

Palabras clave: Gestión administrativa, estrategias, responsabilidad social, desarrollo sostenible.

ABSTRACT

The present investigation it developed in the Asociación de Productores Agropecuarios y de cafés especiales Bosque Petrificado de Puyango (APROCEL), specifically in its administrative management, with the objective of knowing the actions of Corporate Social Responsibility currently running the association, realize an analysis and propose the implementation of new strategies with a social responsibility approach for its administrative management.

The proposal was made based on a diagnosis of the administrative management of the association, for it was executed out surveys to the partners and interview to the president of the same, with questions oriented at know how it is managed and what social responsibility actions are executing.

In this way, it was established new social responsibility strategies for this association, with the aim of improving its management, being competent in the market and contributing to the sustainable development of the society in that execute its activities.

Keywords: Administrative management, strategies, social responsibility, sustainable development.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se parte de un diagnóstico de la gestión administrativa de la Asociación de Productores Agropecuarios y de cafés especiales Bosque Petrificado de Puyango (APROCEL), con la finalidad de establecer las acciones de responsabilidad social que ejecutan actualmente y realizar una propuesta de gestión administrativa que contenga políticas, objetivos y estrategias todas ellas con miras a la consecución de la Responsabilidad Social en la Asociación, que le permita mejorar su gestión, ser competitiva y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

En el Capítulo I Fundamentación Teórica, se describe y analiza una serie de conceptos relacionados con la Gestión, la Responsabilidad social Corporativa y las Asociaciones con la finalidad de conocer teórica y conceptualmente, que es, en que consiste, para que sirve y que resultados se puede obtener con su aplicación. Así también se fundamenta teóricamente la gestión administrativa de las asociaciones agroproductivas del Ecuador

En el Capítulo II Metodología, se hace constar la metodología que se implementó en la presente investigación, su concepto y la forma empleada.

En el Capítulo III Diagnóstico, consta los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y entrevista aplicadas en la asociación con cuadros de tabulación y su respectivo análisis, así mismo aquí consta un análisis comparativo entre lo que mencionan los socios y lo que menciona el presidente de la asociación con la finalidad de tener una contexto más amplio de la realidad en la que se encuentra la asociación respecto a la gestión administrativa.

En el Capítulo IV Propuesta, se desarrolló un modelo de gestión administrativa para la asociación, la misma que consta de: Planeación (filosofía organizacional, políticas empresariales, Objetivo corporativo y objetivos estratégicos), Organización (Estructura departamental, principales funciones y lineamientos de RSE), Dirección (políticas a implementar) y Control a través de indicadores de gestión. Toda la propuesta es orientada hacia la consecución de una Responsabilidad Social Corporativa en la asociación.

La aplicación de la presente propuesta es de mucha importancia para la asociación puesto que le permitirá en primer lugar mejorar su gestión y en segundo lugar ser una asociación socialmente responsable, esto a su vez le traerá una ventaja competitiva frente a otras asociaciones. Para sus socios será satisfactorio pertenecer y trabajar en una asociación que sea reconocida por la sociedad, y que por ende su producto tenga mucha acogida, teniendo mejores ventas y rentabilidad; al tener mejores ventas la asociación crecerá, generando

empleo y programas sociales en el sector. El resultado final será la contribución al desarrollo sostenible de la sociedad.

En el desarrollo de la presente propuesta se da respuesta a las falencias administrativas encontradas en la asociación a través de estrategias, estas fueron plasmadas como objetivos estratégicos que cuentan con un plazo y un indicador de medición con la finalidad de hacerlos medibles, alcanzables y evaluables.

Se debe destacar la apertura brindada en la asociación para el desarrollo del presente trabajo, especialmente del presidente de la misma que siempre estuvo presto a brindar la información solicitada para desarrollar el presente trabajo.

Finalmente señalar que la metodología empleada para el desarrollo de la investigación fue a través de la aplicación de los métodos inductivo, descriptivo y analítico. Para la recolección de información se aplicó con las técnicas de revisión bibliográfica, entrevista y encuestas; y para la ejecución de la encuesta se aplicó el instrumento VEO.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1. Asociaciones

1.1.1. Conceptualización y evolución.

El concepto de la palabra “Asociación” tiene algunas connotaciones en sus definiciones, por ejemplo en el aspecto económico, social y empresarial como lo señalan los diversos autores, a continuación algunas definiciones:

El diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2017) define a la Asociación como “Acción y efecto de asociar o asociarse” y como el “Conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica por ellos formada”

Para Almeida (2017) técnico del Instituto de Economía Popular y Solidaria IEPS menciona que “La asociatividad expresa unión y cooperación entre individuos y organizaciones que se juntan voluntariamente con el fin de satisfacer sus necesidades y lograr un solo propósito, bajo la participación y el esfuerzo colectivo”.

De acuerdo a Zalazar (2011) “La asociatividad es aquella organización voluntaria y no remunerada de personas o grupos que establecen un vínculo explícito con el fin de conseguir un objetivo en común”.

Andrade (2011) Manifiesta que “En términos económicos la asociatividad se deriva de la unión o integración de personas o empresas con fines comunes y bajo la misma normativa e ideología de grupo, en cualquier modelo empresarial bien estructurado”

“Aquella forma de romper con viejos paradigmas en los que se deja de mirar hacia afuera y se esquematiza la interiorización de las microempresas como factor de asociación, con el fin de generar variaciones en la producción, organización y comercialización de bienes y servicios. Los principales actores de ese cambio de visualización son las tecnologías y los mercados. Dicho cambio se basa en la aplicación de nuevos elementos como la calidad total, la reingeniería, las alianzas estratégicas las redes, los clusters y la colaboración en cadenas productivas” (Salas, 2011, pág. 34).

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en su Artículo 7, literal A define a las **Asociaciones** como “Organizaciones del sector asociativo” y en su Artículo 18 define al **Sector Asociativo** como: 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. (Asamblea Nacional, 2011)

Las organizaciones se forman para lograr objetivos comunes y en ese sentido todos sus miembros aportan de uno u otra manera para lograrlo, se plantea objetivos y metas a corto y largo plazo, algunas asociaciones por su naturaleza tienen un carácter empresarial.

En el caso de las Asociaciones Agroproductivas se las puede definir como: Las asociaciones de productores agropecuarios consisten en la unión jurídica de un conjunto de agricultores que persiguen fines productivos y económicos, quienes a su vez se convierten en sujetos de derechos y obligaciones, requieren de un nombre o razón social con la que se dan a conocer y ejercer actividades. Estas asociaciones designan un representante legal que será la persona encargada de representar legal y jurídicamente a la asociación.

En cuanto a la evolución del concepto de concepto de Asociación tenemos que éste nace como un derecho inherente al ser humano y es reconocido por la ONU quien menciona como uno de los derechos humanos el de “La libertad de Asociación” Luego de ellos este concepto fue tomando fuerza en los diferentes países y en la actualidad existe una cantidad elevada de asociaciones de todo tipo de índole a nivel internacional.

El hecho de asociarse les trae a sus integrantes una serie de ventajas que según Coveña y Villacrés (2012) son las siguientes:

- Resolver y enfrentar problemas de manera conjunta manteniendo la autonomía de los participantes.
- Mejora la competitividad y la productividad ya que permite:
 - Economía de recursos
 - Incorporación de tecnología
 - Aumento del poder de negociación con clientes y proveedores
 - Amplía la cobertura de la negociación
 - Reducción de costos
 - Mejora el posicionamiento en los mercados
- Promueve el uso y el desarrollo de la competitividad

- Amplia la cobertura de la promoción
- Más oportunidades
- Aprendizaje de experiencias
- Se generan varios efectos secundarios
 - Mentalidad más abierta
 - Mayor confianza
 - Una visión más a largo plazo
 - Mayor integración
 - Mayor positivismo
 - Más dinamismo

1.1.2. Tipos de asociaciones.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017) considera tres tipos de Asociaciones:

- De servicios
- De producción
- Y de Consumo

Asociaciones de Servicios: Como su nombre lo dice estas asociaciones se dedican a brindar servicios que contribuyen a la satisfacción de las necesidades de estas personas esto es por ejemplo de recreación, capacitación, medicina, asesoramiento, construcción, turismo, televisión por cable, organización de eventos, luz eléctrica, gas, etc.

Asociaciones de Producción: Estas asociaciones se dedican a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios. Por ejemplo producción de café molido, leche pasteurizada, pollos para el consumo humano etc.

Asociaciones de Consumo: Contempla a las asociaciones dedicadas a comercializar productos de consumo masivo, e trata de productos que consumen todos los estratos sociales, son productos de alta demanda, Se trata de pequeños comerciantes que se asocian con el fin de mejorar sus negocios y obtener mejores réditos.

1.1.3. Asociaciones agroproductivas.

Existen varias aproximaciones al concepto de Asociaciones Agroproductivas, según Herrera (1999) "Es el conjunto de las actividades que concurren a la formación y a la

distribución de los productos agroalimentarios, y en consecuencia, al cumplimiento de la función de alimentación humana en una sociedad determinada”

“Las Asociaciones Agroproductivas se dedican a la actividad de manufactura mediante la cual se conservan y transforman materias primas procedentes de la agricultura, lo pecuario, lo forestal y la pesca, esto incluye procesos muy variados: desde la mera conservación, como el secado al sol, y operaciones estrechamente relacionadas con la poscosecha, como la clasificación y el empaque, hasta la producción, mediante métodos modernos y de gran inversión de capital, de artículos tanto alimenticios como no alimenticios, como fibras, textiles y papel, entre otros. (Riveros, 2006, pág. 34)

Riveros (2006) Manifiesta también que las Asociaciones Agroproductivas se caracterizan por tener:

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

Según la United States Agency- International Development (2017) las define como:

Las organizaciones de productores generalmente son de carácter local o regional y de tipo comunitario. Son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias y democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos y/o sociales de sus miembros. Independientemente de su situación jurídica, se caracterizan por ser un grupo de personas que tiene, al menos, una meta común, constituyéndose en un mecanismo efectivo para la prestación de servicios de comercialización, asistencia técnica, acceso a crédito, provisión de insumos y capacitación a sus asociados.

Sin embargo, por las limitaciones propias de las áreas rurales, muchas no tienen acceso a información, capacidades gerenciales y administrativas, y poder de negociación para funcionar de manera sostenible. Esto las limita para representar los intereses de sus miembros, interactuar con la institucionalidad, acceder a tecnología, participar en los mercados y establecer alianzas que impulsen su desarrollo. Y para hacer más complejo el panorama, muchas carecen de espacios democráticos (o si los tienen, son muy débiles) para fomentar la verdadera participación de sus miembros. (USAID, 2017)

Como se menciona en el apartado anterior podría definir a las Asociaciones Agroproductivas como: La unión jurídica de un conjunto de agricultores que persiguen fines productivos y económicos, quienes a su vez se convierten en sujetos de derechos y obligaciones, requieren de un nombre o razón social con la que se dan a conocer y ejercer actividades. Estas asociaciones designan un representante legal que será la persona encargada de representar legal y jurídicamente a la asociación.

El objetivo en común de estas asociaciones es fortalecer su producto en el mercado local y entrar a competir en nuevos mercados nacionales e internacionales.

Las ventajas que tienen los agricultores al convertirse en asociaciones agroproductivas son las siguientes:

- Mayor representatividad en la sociedad y mercado
- Mejoran su competitividad
- Acceden a nuevos nichos de mercado
- Se fortalecen económicamente
- Son más competitivos
- Innovación del producto
- Beneficios y apoyo del sector público

1.1.4. Asociatividad en el Ecuador.

Según consta en el catastro de organizaciones activas de la página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017), en el país contamos con un total de 12677 organizaciones hasta el 07/10/2017, entre cooperativas y asociaciones de los diversos sectores económicos del país, las que se subdividen en 11990 organizaciones del Sector No Financiero y 687 del sector financiero.

De ese total de organizaciones 9000 son Asociaciones del Sector No Financiero, que se subdividen por tipo en:

- Consumo: 108
- Producción: 6178
- Servicio: 2714

En el Sector Financiero de las 687 organizaciones, solo 4 son Asociaciones.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017), como ente rector de las asociaciones en el Ecuador realiza permanentemente **estudios de los principales cambios y evolución de las asociaciones**; los últimos resultados obtenidos de un estudio publicado en el año 2014 fueron los siguientes:

Características:

Se estima un total de 17.093 asociados, con una importante concentración de género masculino, el 66,2% de los asociados son hombres. Para las asociaciones de servicios, la participación de los hombres es del 81,35%. Cabe señalar que la distribución es diferente a nivel de provincias, las que presentan la mayor concentración de hombres son Pichincha, Santa Elena y Guayas con valores de 87,7%; 82% y 81,2%, respectivamente.

Por otro lado, las provincias con mayor participación de mujeres son Morona Santiago (81,8%); seguidas por Azuay (79,5%) y Los Ríos con 75,3%. Se estima que en promedio las asociaciones tienen 61 asociados, con importantes diferencias por tipo de asociación: mientras las asociaciones de servicios tienen 207 asociados en promedio, las de consumo tienen 53 y las de producción 37.

Información financiera:

Al momento del levantamiento realizado por la SEPS (octubre y noviembre de 2013), únicamente el 40,36% de las entidades tenía balances definitivos al 31 de diciembre de 2012.

De las organizaciones que presentaron la información, se recopiló de las principales cuentas del balance y del estado de pérdidas y ganancias. Como resultado se obtuvo que el nivel promedio de activos es de USD 14.127 en el año

2012; de la misma forma el pasivo alcanza en promedio USD 6.025 y el patrimonio USD 8.102. Las asociaciones de **servicios** manejan los valores promedio más altos dentro de las tres cuentas, sobre todo por los mayores niveles de activos y pasivos corrientes. Las entidades de **consumo** no presentaron información al respecto.

Dentro del estado de pérdidas y ganancias se observa un promedio de ingresos de USD 52.022. El valor más alto lo registran las asociaciones de **producción** con USD 55.353. Dentro de las asociaciones de **consumo** de la muestra, solamente 3 presentan cifras de ingresos y gastos, las cuales reflejan valores ínfimos. A su vez, los niveles de gastos son muy cercanos a los de ingresos por lo que el excedente/utilidades en promedio es de USD 767.

TICS:

En cuanto a la propiedad de equipos informáticos, existe en promedio 0,6 computadores por asociación. En el caso de las de **producción** este es de 0,4; las de **servicios** registran un promedio de 1,4 y las de **consumo** 0,3. Se observa que el 43% de las asociaciones no tiene computadores y de la encuesta se obtiene que una sola asociación tiene 3 computadoras. Sobre el acceso a Internet, el 15,36% afirmó tener acceso a Internet.

Infraestructura:

Dentro de las consideradas en la muestra, 33 entidades (11,8%) afirmaron no tener un local construido. El tamaño promedio del espacio que usan es de 69,3 metros cuadrados; por lo que se asume que estas organizaciones no poseen un espacio suficiente para incorporar mucho personal ni equipos. Las entidades de producción tienen un tamaño promedio de 71,2 m² y las de servicios 56,8 m².

Al ser entidades pequeñas, solamente 9 afirmaron tener sucursales (3,6% de asociaciones con oficinas) y de éstas 1 organización posee 2 sucursales, las cuales en su mayoría no superan los 50 metros cuadrados. Es interesante anotar que 11 asociaciones (alrededor del 4% de la muestra) manejan puntos de venta. El 28,9% tienen oficinas propias. El resto tienen oficinas arrendadas, en comodato o a préstamo, entre otras alternativas.

Capital humano:

Las asociaciones encuestadas emplean de manera general a 3.391 personas; de los cuales el 64% de son hombres. A su vez, se estima que cada entidad emplea en promedio a 7,8 hombres y 4,3 mujeres. En promedio, las asociaciones de servicios emplean a 5,4 mujeres. Al igual que sucede con el personal, en lo que a la presidencia se refiere, en el 80% de las asociaciones este cargo es desempeñado por hombres y el 20% mujeres. Lo mismo ocurre en las juntas (administrativa y de vigilancia), donde los hombres representan la mayoría.

Externalización

Al ser organizaciones pequeñas, las asociaciones tienen la necesidad de externalizar algunos servicios. Es así como 82,5% externaliza por lo menos un servicio; el 32,14% lo hace con 2 servicios y 13,9% con 3. Como ya se analizó, el principal servicio externalizado es el de contabilidad (sobre todo por los requerimientos de las entidades tributarias); seguido de transporte y servicios informáticos.

Financiamiento:

En este tema el 11% de las asociaciones ha recibido créditos, de estos en su mayoría provenientes de cooperativas de ahorro y crédito (35%) y del Banco Nacional de Fomento (22,5%). Cabe señalar que el 9,6% de las asociaciones que recibieron crédito, éste provino de créditos de cajas y bancos comunales.

Donaciones y asistencia:

El 49,3% de las asociaciones afirma haber recibido aportes en forma de donaciones y asistencia. En gran medida, fueron las asociaciones de producción las que afirmaron haber recibido estos aportes, tal como se observa en la siguiente figura. Las entidades que más han aportado son el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP) y los gobiernos seccionales. (SEPS, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Como se puede evidenciar en este estudio realizado y publicado en abril de 2014 por la SEPS, las asociaciones de nuestro país funcionan de una forma muy precaria hasta la actualidad, y esto se da por diversos factores, por ejemplo, en su mayoría estas asociaciones son formadas por personas de escasos recursos económico, la mayoría de asociaciones son del sector rural donde existe falencias en la prestación de servicios básicos por parte de los entes correspondientes, principalmente el servicio de internet que en la actualidad es una

herramienta fundamental para su normal funcionamiento, otro factor que influye es la falta de capacitación y formación de las personas que integran estas asociaciones y principalmente a quienes las representan jurídicamente.

Se ha obtenido importantes avances desde el gobierno central para el fortalecimiento de las asociaciones, y lo hace a través de sus Instituciones como el Instituto de Economía Popular y Solidaria, La superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Agricultura, Acuacultura Ganadería y Pesca y La expedición de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Sin aún se puede hacer más para tener unas asociaciones que se fortalezcan y sean competitivas en un mercado globalizado.

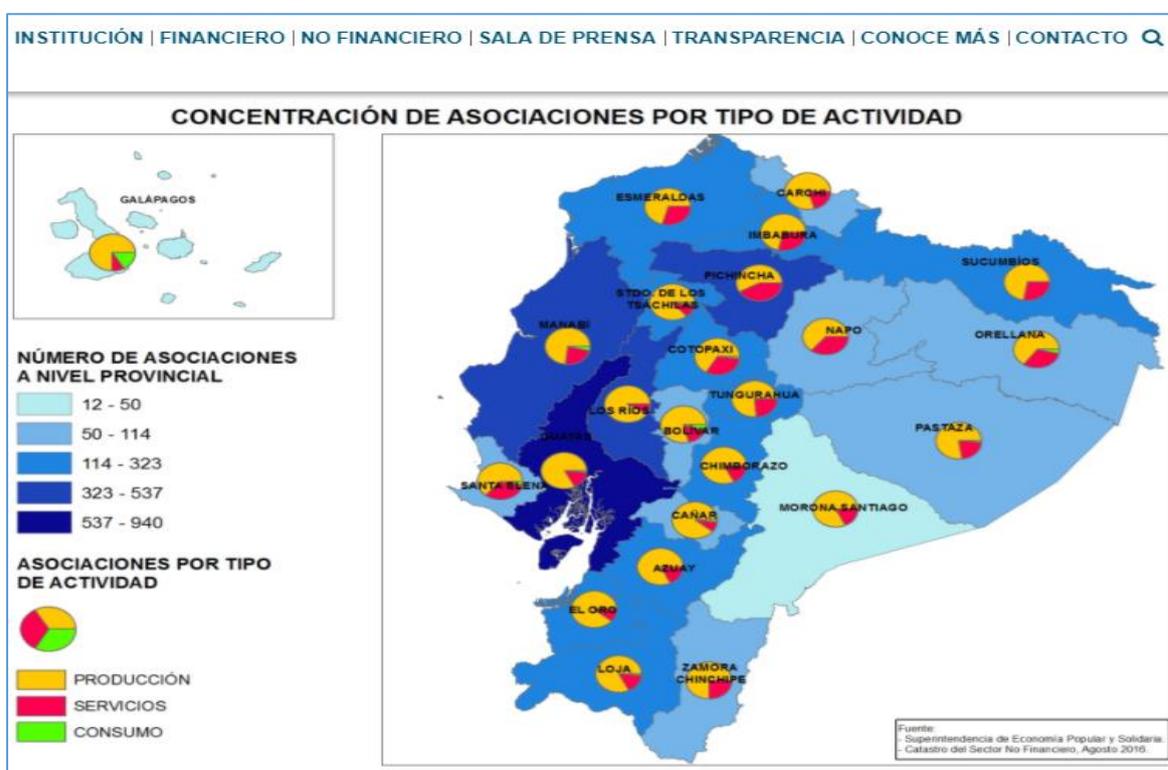


Figura 1 Concentración de asociaciones por tipo de actividad y número de asociaciones a nivel provincial

Fuente: Página web Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2017

Elaborado por: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

1.1.5. Marco legal.

En el Ecuador prevalece el Estado de Derecho y la Constitución es el pilar fundamental del ordenamiento jurídico pues en su contenido se expresan principios y derechos de los ciudadanos, así como la estructura orgánica del Estado.



Figura 2 Pirámide de Kelsen aplicada al Ecuador
Fuente: Instituto de Fomento al Talento Humano Ecuador 2017
Elaborado por: Instituto de Fomento al Talento Humano

“**Art. 424.-** La Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales; en caso contrario carecerán de eficacia jurídica.

La Constitución y los tratados internacionales de derecho humanos ratificados por el Estado que reconozcan derechos más favorables a los contenidos en la Constitución, prevalecerán sobre cualquier otra norma jurídica o acto del poder público”.

Declaración universal de los derechos humanos

En ésta declaración se establecieron los derechos inherentes al ser humano, entre los cuales tenemos:

Artículo 20: Libertad de Asociación.- 1. Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas. 2. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

Artículo 22.- 1. Toda persona tiene derecho a asociarse libremente con otras, incluso el derecho a fundar sindicatos y afiliarse a ellos para la protección de sus intereses. El ejercicio de tal derecho sólo podrá estar sujeto a las restricciones previstas por la ley que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés

de la seguridad nacional, de la seguridad pública o del orden público, o para proteger la salud o la moral públicas o los derechos y libertades de los demás. El presente artículo no impedirá la imposición de restricciones legales al ejercicio de tal derecho cuando se trate de miembros de las fuerzas armadas y de la policía. (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948)

Código civil

Para tomar el nombre de Asociaciones los agricultores deben tramitar su personería jurídica que el código civil las define en su Artículo 564 como:

Artículo 564.- “una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones, y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter”.

Art. 565.- No son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley, o que no hayan sido aprobadas por el Presidente de la República. (Código Civil, 2005)

De acuerdo a éste último artículo se establece que para que exista una persona jurídica es necesario que nazcan a partir de una ley o que cuenten con la aprobación del Presidente de la República.

Ley orgánica de economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario

Las asociaciones también se acogen a esta ley que tiene por objetivo 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. Ésta ley reconoce a las asociaciones como parte del sector asociativo de la economía popular y solidaria y establece sus formas de organización.

De las formas de organización de la economía popular y solidaria

Art. 8.- Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Para la constitución de las Asociaciones se establece en el siguiente artículo:

Art. 9.- Personalidad Jurídica.- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.

La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo. Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios.

En su **Sección 2** contempla las organizaciones del sector asociativo con los siguientes Artículos:

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. 19.- Estructura Interna.- La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones del sector asociativo, se normará en el Reglamento de la presente Ley, considerando las características y naturaleza propias de este sector.

Art. 20.- Capital Social.- El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico.

En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación. (Asamblea Nacional, 2011)

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

La Asociación de Productores Agropecuarios y de cafés especiales Bosque Petrificado de Puyango (APROCEL) se encuentra ubicada en el Cantón el Cantón Las Lajas es un cantón de la provincia de El Oro. Su cabecera cantonal es la ciudad de La Victoria. Su población es de 4.794 habitantes, tiene una superficie de 297km² y su alcalde actual para el período 2014 - 2019 es William Valencia.

La principal fuente de trabajo del cantón es la producción de ganado vacuno, café, cacao, frutas cítricas y cultivos de ciclo corto. Las asociaciones Agroproductivas del sector se dedican a producir, procesar, empaquetar y comercializar dichos productos.

Los agricultores del sector son apoyados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, éste ministerio los capacita permanentemente, les ha asignado un técnico de forma permanente para la reactivación del café y cacao, además les apoya en porcentajes económicos para la construcción de infraestructura y adquisición de maquinaria para mejorar la productividad del sector les dotó de un laboratorio de catación de café en el Centro de Acopio de la Asociación de Productores Agropecuarios y de Café Especiales Bosque Petrificado Puyango (APROCEL. El laboratorio cumple con el proceso de trillado, tostado, enfriado, molido y empaquetado del producto.

La mayoría de productores y asociaciones del sector se dedican a la producción de café, dado que las condiciones geográficas y ambientales de la zona son propicias para el crecimiento y desarrollo de las plantas de café, convirtiéndose en un negocio productivo y rentable.

1.3. Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agro productivas

Uno de los principales autores de la administración define al proceso administrativo como “La planeación, la organización, la dirección y el control. Cuando se consideran por separado la planeación, organización, dirección y control se constituyen en funciones administrativas;

cundo se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo”. (Chiavenato I. , 2001, pág. 147)

Henry Fayol (1916) afirmó que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización, señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

La Administración de las asociaciones agroproductivas se la ejerce de forma similar la administración de una pequeña empresa, la diferencia radica en que en la asociación no existen jefes sino más bien todos son socios y tiene los mismos derechos y obligaciones. La administración y acciones a ejecutar son debidamente planificadas, ejecutadas y evaluadas por todos los socios en reuniones permanentes.

El Proceso Administrativo se compone por las siguientes fases:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

1.3.1. Planificación.

La planificación es la primera fase del proceso administrativo; es una herramienta que nos permite lograr objetivos planteados a través de una consecución de acciones debidamente planteadas y planeadas. Existe la planificación a corto (Planificación Operativa Anual) y largo plazo (Planificación Estratégica).

La CEPAL define a la Planificación Operativa Anual y estratégica como:

“Los planes operativos anuales son herramientas utilizadas en el Presupuesto por Programas y constituyen un conjunto de actividades que valorizan los insumos que se requieren para la realización de éstas.

La técnica de presupuesto por programas se orienta a determinar producción final en volúmenes físicos y valorizarla desde el punto de vista de los recursos financieros y programarla anualmente en los POA. Sin embargo cuando dicha

programación se realiza sin un referente de mediano plazo, no permite ser un instrumento de apoyo útil a la toma de decisiones.

El Plan Operativo Anual (POA), debe estar articulado adecuadamente con definiciones estratégicas tales como la misión, los productos y usuarios, y los objetivos estratégicos.

En la práctica se observa que el POA es utilizado como un equivalente a la planificación estratégica y encontramos documentos extensos que transcriben la Misión, Visión, diagnósticos institucionales y listados de objetivos que en general no tienen la característica de estratégicos, siendo que representan funciones permanentes

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principales el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (CEPAL, 2017)

Según Chiavenato (1986) la planeación es “La función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.”

La planificación tiene componentes como:

- **Misión:** Es la razón de ser de la Organización, describe el quehacer de la misma y sus principales funciones.
- **Visión:** Define lo que la organización quiere llegar a ser, representa los valores con los que se identifica la misma.
- **Objetivos:** Es lo que se plantea alcanzar la organización, producto de su planificación. los resultados a obtener.

- **Estrategias y planes de acción:** son el conjunto de acciones planificadas para cumplir los objetivos planteados

El objetivo de la planificación es justamente que se logren los objetivos que se plantean las organizaciones, y lo hace a través de un conjunto de acciones debidamente planeadas, ejecutadas, evaluadas y retroalimentadas, a su vez permitirá efectuar una mejora continua en las actividades y procesos que realiza dicha organización.

1.3.2. Organización.

La organización es “Una actividad básica de administración: sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Como función administrativa, la organización depende de la planeación, la dirección y el control para formar el denominado proceso administrativo” (Chiavenato I. , 2001, pág. 218)

Mediante la organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo. Al organizar es imprescindible aplicar los siguientes principios: del objetivo, de especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, tramo de control, coordinación y continuidad. (Munch Galindo, 2006, pág. 92)

Técnicas de organización

- Organigramas
- Manuales
- Diagramas de procedimientos o flujo

La organización es parte del proceso administrativo, consiste en establecer u organizar las funciones y responsabilidades de las personas que integran una empresa con el fin de lograr los objetivos planteados.

1.3.3. Dirección.

Después de la planeación y la organización el siguiente paso dentro del proceso administrativo es el de la Dirección, los autores la definen como:

“La función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización pueda ser

eficaces, requieren complementarse con la orientación dadas a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación”. (Chiavenato I. , 2001, pág. 295)

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización; a través de la comunicación se trasmite y recibe información necesaria para ejecutar las decisiones, los planes y actividades; con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal y por último el liderazgo se utiliza para influir o guiar un grupo de personas. (Munch Galindo, 2006, pág. 130)

Etapas del proceso de toma de decisiones

1. Identificación del problema
2. Construcción de un modelo
3. Determinación de parámetros
4. Aplicación de un método
5. Especificación y evaluación de alternativas
6. Implantación

La dirección es una de las partes más importantes del proceso administrativo, puesto que aquí es donde se toma las decisiones que guiaran el rumbo de la empresa, es importante que quienes estén en la dirección se conviertan en líderes que motiven a su personal y hagan de la organización, una empresa productiva y que logra objetivos y metas planteadas.

1.3.4. Control.

El control es definido como:

La verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces el control, presupone la existencia de objetivos y planes, ya que no puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. (Chiavenato I. , 2001, pág. 362)

La fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación a lo planeado a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente, es un medio de retroinformación de los procesos. El control implica etapas de: establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación, así como el ejercicio de

los principios de excepción, función controlada, desviaciones, oportunidad, equilibrio y de los objetivos. (Munch Galindo, 2006, pág. 172)

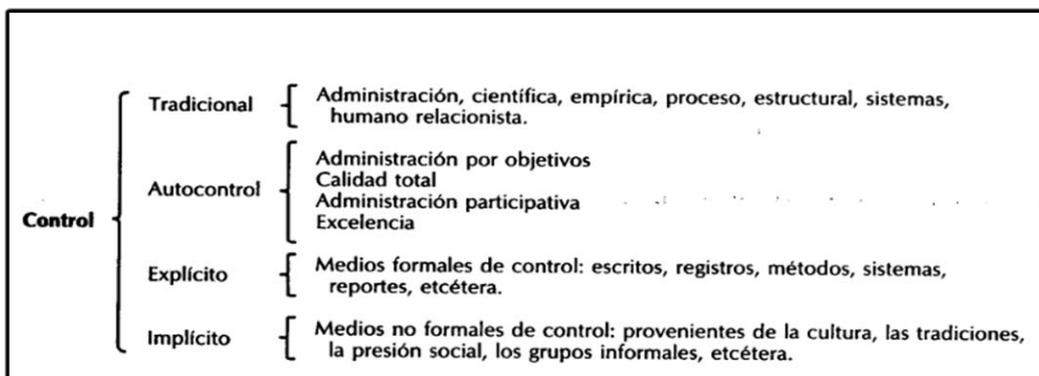


Figura 3. Tipos de control administrativo

Fuente: (Munch Galindo, 2006)

Elaborado por: Munch Galindo

Todo lo ejecutado debe ser controlado y evaluado con el objetivo de establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, detectar errores y corregir, lo que se conoce como una mejora continua de los procesos ejecutados.

1.4. Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa tiene una serie de definiciones que conllevan a un mismo fin, éste es el desarrollo sostenible de la sociedad en la cual realizan o ejercen sus actividades, a continuación las principales definiciones del Concepto de Responsabilidad Social Corporativa:

El libro verde de la Comisión Europea (2001) la define como “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Para Navas y Guerras (2007) es la actitud de la empresa ante a las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera y a la ampliación del campo de sus objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar. Supone, de alguna manera generalizar el problema de los objetivos no sólo a accionistas y directivos sinó a todos los grupos de interés de la empresa.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus

actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. Además, incide en que es de carácter voluntario.

El Banco Mundial define a la RSC es el compromiso de la empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible para mejorar la calidad de vida, de manera que ambas sean buenas para el negocio y el desarrollo.

La asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial / sostenibilidad líder en España y Latinoamérica FORÉTICA (2008) considera a la RSC como el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), norma a la que se acogen las organizaciones de manera voluntaria define a la RSC como las acciones de una organización para responsabilizarse del impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente, donde estas acciones son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible, están basadas en el comportamiento ético, cumpliendo con las leyes e instrumentos intergubernamentales aplicables y están integradas en las actividades en curso de la organización.

El Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible (2002) define a la RSC como el compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como de la comunidad local y la sociedad en general.

El instituto Ethos de Brasil, manifiesta que la RSC es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que ésta se convierta en corresponsable a favor del desarrollo social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medioambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos.

La Red Puentes de Latinoamérica la describe como el modo de gestión empresarial y organizacional validado ética, social y legalmente, por el cual las empresas asumen que entre

ellas y sus grupos de interés se da una relación permanente de interdependencia, en beneficio tanto de las empresas como de esos grupos.

La Responsabilidad Social Corporativa no es más que una nueva forma de gestión, en la que la empresa asume las responsabilidades de sus acciones en el ámbito económico, social y medioambiental, transparentando su gestión y gestionando sus grupos de interés teniendo como objetivo principal el de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

Es importante señalar que en nuestro país contamos con el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social que es una red de organizaciones comprometidas y que promueven la Responsabilidad Social Corporativa, en la actualidad ésta red ya cuenta con más de 40 socios.

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

El concepto de la Responsabilidad Social Corporativa tiene sus inicios desde el año de 1953 en el que Howard Bowen se plantea por primera vez cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben asumir o no para con la sociedad en su libro “Social responsibilities of the businessman”.

A partir de ello nacen discusiones acerca de la responsabilidad de las empresas con la sociedad y con el pasar del tiempo el concepto ha ido evolucionando y tomando mayor interés y fuerza en un mundo en el que el libre mercado exige a las empresas ser más innovadoras, competitivas y responsables con la sociedad, medio ambiente y la economía.

Posteriormente Keith Davis (1960) menciona que la Responsabilidad de las empresas se da en función de la cantidad de poder que estas tienen sobre la sociedad y en ese mismo año Milton Friedman (1960) señala que la Única responsabilidad de los directivos no puede ser otra que aumentar los beneficios de sus accionistas. (Lopez Zamora, 2016)

Seguido a Keith, Harold Johnson (1971) señala cuatro visiones conceptuales de la RSC: Conocimiento del entorno en que se desarrollan las empresas; Realización de programas sociales para la generación de ganancias; Generar la máxima ganancia en varios niveles mediante su accionar; Conocimiento de los grupos de interés y generación de riqueza, por otro lado el Committee for Economic Development (CED) de Estados Unidos (1971) reconoció la RSE al emitir el informe Social responsibilities of Business Corporations. (Lopez Zamora, 2016)

En junio de 1975 Keith Davis elaboró cinco propósitos para la Responsabilidad Social, los que describen porqué y cómo las empresas deben ejercer los fundamentos de la responsabilidad social, en el mismo año y de manera similar Prakash Sethi (1975) también elaboró un esquema de tres etapas (obligatoria, política y socialmente responsable) en función de obligaciones y responsabilidades de la empresa.

Seguido a ello Carroll (1979) elaboró un modelo centrado en el desempeño socialmente responsable por parte de las empresas dividido en cuatro categorías; económica, legal, ética y discrecional.

En cambio Sullivan (1977) determinó principios sobre el comportamiento de las multinacionales y seguido a ello la Revista Fortune (1979) desarrolló un índice de RSE centrado en la cantidad de menciones que aprecian en los reportes en los temas (ambiental, igualdad de oportunidades, personal, integración de la comunidad, productos, otros). Drucker (1984) plantea que para lograr la implantación de RSE es necesario que los negocios se conviertan sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocios. (Raufflet, Lozano, Barrera, & García, 2012)

Philip Cochran y Robert Wood (1984) plantearon la idea que la RSE debe ser implementada a través de la generación de principios que delimiten la actuación de la empresa. (Lopez Zamora, 2016)

Freeman (1984) propuso la teoría de los stakeholders, esta ideología supuso a las organizaciones como un sistema abierto que posee una relación bidireccional con la sociedad a través de los distintos grupos de interés

Brundtland Commission Report (1987) dio inicio al concepto de desarrollo sustentable que aportó un alto grado de evolución a la concepción de Responsabilidad Social Empresarial. (Raufflet, Lozano, Barrera, & García, 2012).

Seguido a ello Wod (1990) propuso tres principios de la RSE: legitimidad, responsabilidad pública y gestión discrecional.

En la línea de Responsabilidad Empresarial Buchholz (1991) sostuvo que las empresas ocasionalmente generaban problemas sociales como consecuencia de sus actividades, por lo tanto, era una responsabilidad social empresarial reducir los efectos colaterales y Drucker

(1993) menciona que los principales objetivos de la gestión estratégica será la vinculación de las investigaciones de grupos de interés con RSE. (Raufflet, Lozano, Barrera, & García, 2012)

Elkington (1997) propuso el término Triple Bottom Line se encuentra vigente en la actualidad y hace referencia a que las empresas deben lograr un equilibrio entre los resultados económicos, sociales y medioambientales. (Lopez Zamora, 2016)

Pacto Global de la organización de las Naciones Unidas (1999) se expresó sobre derechos humanos, medioambiente y lucha contra la corrupción. (Campos & Fernández, 2016)

A partir del año 2000 surgió el boom de la RSE, es así que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE-2000-2002) se manifestó sobre la responsabilidad de las empresas multinacionales. También lo hizo la Unión Europea a través de su Libro verde de la UE (2001) que fomentó un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas y estableció un concepto de RSE (Campos & Fernández, 2016)

Por otro lado la Organización de Naciones Unidas (ONU-2006) lanzó la iniciativa Crecimiento de mercados inclusivos, una alianza entre negocios y desarrollo cuyo propósito es recopilar las diferentes iniciativas que presentan las empresas para lograr la obtención de los llamados objetivos del desarrollo del milenio y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) financia proyectos para el desarrollo de normas nacionales y regionales de RSE. (Raufflet, Lozano, Barrera, & García, 2012)

Así también nacieron otras iniciativas de RSC como lo es Global Reporting Initiative (1999) que tienen como propósito que las empresas tengan un desempeño equilibrado en tres aspectos: ecológico, social y económico; el Libro blanco de la RSE en España (2006); la ISO 26000 Guía sobre los principios de la RSE y la norma SA 8000 que promueve un consenso internacional acerca de estándares de distribuciones, compañías proveedores y otras organizaciones para mantener condiciones de trabajo decente a lo largo de toda la cadena de valor (Campos & Fernández, 2016).

1.4.2. Ámbitos de la Responsabilidad Social.

Cuando hablamos de los ámbitos de la RSC se refiere a las áreas en las que la empresa debe trabajar con RSC, esto es económico, social y medioambiental. En el Texto Guía “La Responsabilidad Social en la Gestión Empresarial” de (Campos Freire & Fernandez Lombao, 2015, pág. 49) define estos tres aspectos, fundamentales de la Responsabilidad Social:

Responsabilidad económica: una de las misiones más importantes de una empresa es generar riqueza en el entorno en el que se inserta, a través de trabajo, innovación, impuestos, etcétera. Dicha tarea es fundamental también para el propio desarrollo de la institución. La riqueza que genere ha de basarse en valores y prácticas universalizables. Obtener beneficios y minimizar los costes económicos, medioambientales, sociales, etcétera, es una tarea fundamental para cualquier organización. (Campos Freire & Fernandez Lombao, 2015, pág. 49)

En este aspecto se refiere a cómo las organizaciones generan recursos económicos, no solamente para sus accionistas, sino para todos sus stakeholders y a través de acciones que fomenten una redistribución de la riqueza, como por ejemplo, el pago oportuno de impuestos, no realizar prácticas de evasión de impuestos, generando inversión en el sector en el que ejecuta sus acciones, entregando utilidades a cabalidad a sus trabajadores, etc.

En el caso de las Asociaciones Agroproductivas la responsabilidad económica se aplicaría principalmente en el manejo equilibrado y equitativo de los recursos que se generen de la venta de sus productos, pagando oportunamente sus impuestos, ejecutando nuevas inversiones en el sector al que pertenece, transparentando sus cuentas ante sus stakeholders, principalmente sus socios.

Responsabilidad social: la empresa, para ser una institución legitimada socialmente, ha de dar respuesta a las demandas planteadas por la sociedad desde los valores y las pautas de comportamiento. De este modo, la empresa conseguirá integrarse en el entorno en el que se inserta. (Campos Freire & Fernandez Lombao, 2015, pág. 49)

Se refiere a las acciones que ejecuta la empresa para contribuir al desarrollo de la sociedad, por ejemplo, puede ejecutar proyectos de educación, salud, etc. En el caso de las asociaciones agroproductivas, pueden contribuir capacitando a otros agricultores que no pertenezcan a la misma en nuevas técnicas de siembras y cuidado de cultivos.

Responsabilidad medioambiental: la empresa expresa su responsabilidad social también a través del cuidado de su entorno físico. Esta cuestión se presenta como una necesidad imperiosa para la propia subsistencia de la institución ya que, por un lado, en la mayor parte de países un elevado número de cuestiones medioambientales se encuentran reguladas y, por otro lado, el respeto y cuidado

del medioambiente es clave para llevar a cabo un desarrollo sostenible. (Campos Freire & Fernandez Lombao, 2015, pág. 49)

Este ámbito se refiere a todas las acciones que deben ejecutar las organizaciones para contribuir al cuidado del medio ambiente. En el caso de las asociaciones agroproductivas generalmente ejecutan implícitamente estas acciones, puesto que por su naturaleza trabajan en cultivos que contribuyen al cuidado de la naturaleza. Sin embargo pueden contribuir aún más si dejan de usar químicos en el cuidado de sus plantas, dado que estos afectan al ecosistema y se los puede reemplazar por productos orgánicos que no afectarían al mismo.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Métodos

En la realización del presente trabajo de investigación se usaron diferentes tipos de métodos, con la finalidad de obtener información fiable que me permita realizar un diagnóstico situacional de la asociación con un alto grado de efectividad, y a su vez poder realizar una propuesta viable para lograr instaurar la Responsabilidad Social Corporativa como un Modelo de Gestión Administrativa de la Asociación Agroproductiva. Los métodos usados en la presente investigación son el Inductivo, Descriptivo y Analítico.

2.1.1. Método Inductivo.

Según Bernal Torres (2010) es aquel “utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”.

Este método fue aplicado en el presente trabajo en el primer y tercer capítulo, en la obtención de información de la asociación para obtener un diagnóstico general y luego llegar a conclusiones acerca de cuál es su realidad en materia de Responsabilidad Social.

2.1.2. Método Descriptivo.

Abreu (2014) señala que “en este método se realiza una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia”.

Utilizando el presente método se detalló todos los datos obtenidos en la aplicación de las encuestas aplicadas a los socios y la entrevista aplicada al presidente de la asociación.

2.1.3. Método Analítico.

Bernal Torres (2010) lo describe como “un proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”.

Este método se lo empleó para hacer un análisis comparativo y estadístico de toda la información obtenida con el uso de los métodos anteriores. Se comparó los resultados de la entrevista al presidente de la asociación con los resultados de las encuestas aplicadas a los socios para conocer cuáles son sus particularidades, afinidades y diferencias acerca de cómo se encuentra la asociación y que acciones de Responsabilidad Social han ejecutado.

2.2. Técnicas

En el desarrollo del presente trabajo se utilizó tres técnicas de investigación: Revisión bibliográfica, entrevista y encuesta de la siguiente manera:

2.2.1. Revisión Bibliográfica.

Esta técnica la usé para la construcción del marco teórico que como su nombre lo indica sustentará teóricamente los diferentes preceptos usadas en el desarrollo de la tesis.

2.2.2. Entrevista.

Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (Bernal Torres, 2010, pág. 194)

La entrevista fue aplicada al presidente de la Asociación Agroproductiva con el fin de obtener la información desde el punto de vista administrativo y ejecutivo para luego ser comparada con la información desde el punto de vista asociativo.

2.2.3. Encuesta.

Una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal Torres, 2010, pág. 194)

Esta técnica fue aplicada a todos los 30 integrantes de la asociación con el fin de obtener información desde el punto de vista asociativo, y luego comparar con la información obtenida de la entrevista o punto de vista administrativo y ejecutivo.

2.3. Instrumentos para obtención y manejo de información

En la presente investigación se usó el Instrumento **VEO** que es una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores. Esta permite ver en detalle el estado de una organización para enfocarse en los puntos específicos de fortalecimiento.

Contempla 5 ejes para el fortalecimiento institucional:

1. Desarrollo humano
2. Negocios y servicios
3. Gerencia y administración
4. Patrimonio
5. Democracia y participación

Este instrumento generalmente se lo utiliza en focus group, pero fue adaptado para ser aplicado en las Asociaciones Agroproductivas. En el presente trabajo se aplicó a través de encuesta a todos los miembros de la Asociación, al presidente de la misma se aplicó la misma herramienta pero en forma de entrevista. A través de esta herramienta se hizo el levantamiento de información, la misma que sirve para identificar la gestión administrativa que ejecuta la Asociación.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

3. Generalidades de la asociación

En el presente apartado se hará un diagnóstico situacional de la asociación con la finalidad de conocer cómo se está gestionando actualmente y proceder a hacer un respectivo análisis

3.1. Antecedentes de la asociación

La Asociación de Productores Agropecuarios y de cafés especiales bosque Petrificado de Puyango (APROCEL) nace como una iniciativa de un grupo de agricultores de la parroquia Platanillos del Cantón Las Lajas, dedicados a la producción y comercialización de café de manera individual y aislada.

Vieron la necesidad de asociarse para de esta manera tratar de tomar fuerza y poder sacar el mejor provecho de las actividades a las que se dedican, puesto que por reiteradas ocasiones se veían afectados por parte de los comerciantes intermediarios que se dedican a la compra venta de café, y por otro lado olvidados por parte de las entidades estatales, su ayuda no era la suficiente como para reactivar su producción de café que año tras año iba disminuyendo.

Es así que tras varias reuniones entre los agricultores y acercamientos con autoridades locales, el 21 de enero del año 2012 en la Parroquia Platanillo del Cantón Las Lajas, Provincia de el Oro se crea la APROCEL, mediante Acta Constitutiva. Posteriormente los directivos encargados de la asociación tramitaron su legalización y personería jurídica.

Acto seguido a su creación, los socios en diferentes sesiones trabajaron en la elaboración de los estatutos asociativos mediante los cuales rigen su gestión y actividades asociativas.

Uno de los intereses de crear esta asociación fue para que ésta asuma las gestiones de varias iniciativas y proyectos de carácter investigativo, productivo, de comercialización, de asesoría y consultoría para los caficultores del sector.

Otro de los intereses fue que la Asociación sea reconocida por el Ministerio de Agricultura, Acuacultura, Ganadería y Pesca (MAGAP) y sea beneficiaria de los proyectos que lleva a cabo éste ministerio como es el de reactivación de café y cacao a nivel nacional, del cual actualmente forma parte y es beneficiaria.

Actualmente esta asociación forma parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como una organización de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica.

3.2. Filosofía Empresarial

En el ámbito organizativo, la asociación tiene una gran debilidad, puesto que si bien es cierto ha tenido apoyo técnico para sus socios, se ha descuidado la parte administrativa, es así que desde su creación y hasta la actualidad solo se han manejado con sus estatutos.

El problema radica en que por ser una asociación agro productiva, por naturaleza su trabajo es de campo y no de oficina, por ende no cuentan con ninguna persona que se dedique a esta actividad al 100%, si bien es cierto cuentan con una directiva pero su función básicamente es gestionar las diferentes actividades y proyectos conjuntos con otras organizaciones e instituciones, mas no en el área administrativa.

3.2.1. Misión, Visión y valores institucionales.

No se los ha elaborado hasta el momento

3.3. Productos y/o servicios

Los productos de la APROCEL son los siguientes:

- Café lavado en pergamino para exportación, este producto se lo exporta por toneladas como materia prima de industrias dedicadas a la producción de derivados del café.
- Café tostado y molido en presentaciones de 200gr, 400gr, 500gr, y 1000gr

Los servicios que ofrece la asociación son los de asesorar y capacitar a otros agricultores de la zona, ajenos a la asociación en temas de calidad, humedad, peso y diferentes características que deben cumplir un café tostado para sacarlo al mercado, además de facilitarles el uso de laboratorio de catación para medir los diferentes parámetros de calidad del café .

3.4. Estructura organizativa

Desde sus inicios y hasta la actualidad la asociación rige sus funciones de acuerdo a la estructura interna que contemplan en su estatuto, así tenemos:

TITULO TERCERO

ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

- **Art. 9.- Estructura Interna:** El gobierno, dirección, administración y control interno de la asociación, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

1. Junta General;
2. Junta Directiva;
3. Junta de vigilancia: y ;
4. Administración

Sin embargo hasta el momento la asociación no ha elaborado su organigrama estructural en donde represente gráficamente sus niveles administrativos y funcionales para su correcta gestión.

3.5. Características de la organización en la zona de influencia

APROCEL es una de las asociaciones dedicadas a la producción y comercialización de café más representativa del cantón las lajas tanto por su número de asociados como por su infraestructura, maquinarias y laboratorios para el estudio y mejoramiento de la calidad del café. Agricultores independientes y otras asociaciones de la zona dependen de la APROCEL para sacar a flote sus productos y además solicitan constantemente el uso de su laboratorio de catación para analizar su producto.

La asociación produce alrededor del 50% de café de la parroquia la victoria y sus bodegas tienen capacidad para almacenar 600 quintales del mismo provenientes de la zona.

Los beneficiarios directos de la asociación son sus 30 asociados junto con su familia y los beneficiarios indirectos son los comerciantes de café y sus derivados.

La APROCEL fue promotora e impulsadora del proyecto de reactivación del café y cacao que maneja el MAGAP. En el área local brinda apoyo a pequeños agricultores para comercializar sus productos.

3.6. Análisis de la información a Directivos de la Asociación

En este apartado se presentarán los resultados encontrados y que han sido obtenidos fruto de la entrevista aplicada al presidente de la Asociación.

3.6.1. Desarrollo humano.

El objetivo de este apartado es identificar como la asociación ejecuta acciones para mejorar la calidad de vida de sus asociados desde la dirección de la misma, considerando parámetros como el de desarrollo del capital humano, economía del socio, dinámicas de cooperación y conflicto, equidad de género y programas sociales.

Tabla 1 Desarrollo humano

A. DESARROLLO HUMANO					
1. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	PORCENTAJE				
1,1 CAPACITACIONES	Más de 3 veces por año	De 1 a 3 veces por año	Ninguna vez	TOTAL	
1.1.1 Le ha capacitado la organización?	0%	0%	100,00%	100,00%	
1.2 FORMACIÓN DE PROMOTORES	Más de 5	Más de 3 o igual que 5	Ninguno	TOTAL	
1.2.1 En los últimos años la organización ha promovido la formación de promotores	0%	0%	100,00%	100,00%	
1.3 CONOCIMIENTO DE COMPUTACIÓN DE LOS SOCIOS	SI	NO	TOTAL		
1.3. Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	100,00%	0%	100,00%		
1.4 PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO	Se realizan	No realizan/Se evidencian	Malas prácticas	TOTAL	
1.4.1 ¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, falseo de documentos, etc.?	0%	100%	0%	100,00%	
2. ECONOMÍA DEL SOCIO	PORCENTAJE				
2.1 INGRESO PROMEDIO DEL SOCIO	Menos de \$375	De uno a dos salarios mínimos/mes	Más de dos salarios mínimos	TOTAL	
1.1.1 ¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital?	100,00%	0%	0%	100,00%	
3. DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO	PORCENTAJE				
3.1 RELACIONES CON LA COMUNIDAD	Cooperación	Apoyo/ayuda	No son muy buenas	TOTAL	
3.1.1 ¿Cómo y cuál es la relación de la Asociación con la comunidad?	0%	0%	100%	100%	
3.2 RELACIONES CON LOS SOCIOS	Cooperación	Apoyo/ayuda	No son muy buenas	TOTAL	
3.2.1 ¿Cómo y cuál es la relación entre asociados?	0%	100%	0%	100%	
3.3 RELACION CON EL ESTADO	Cooperación	Apoyo/ayuda	Existen conflictos	TOTAL	
3.3.1 ¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales?	0%	0%	100%	100%	
4. EQUIDAD DE GÉNERO	PORCENTAJE				
4.1 PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	Mujeres sólo como socias	Mujeres en alguna dirección	Mujeres en cargos de decisión	No participan	TOTAL
4.1.1 ¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización?	100%	0%	0%	0%	100%

5. PROGRAMAS SOCIALES	PORCENTAJE		
5.1 PROGRAMAS DIRIGIDOS A LAS FAMILIAS	SI	NO	TOTAL
¿La organización tiene programas dirigidos a las Familias?	0%	100%	100%
5.1 PROGRAMAS DIRIGIDOS A LOS NIÑOS			
¿La organización tiene programas dirigidos a los niños?	0%	100%	100%
5.1 PROGRAMAS DIRIGIDOS A LOS JÓVENES			
¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes?	0%	100%	100%

Fuente: Entrevista y encuesta al presidente de la APROCEL

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

De acuerdo a lo manifestado por el presidente de la asociación se observa que no existe un fortalecimiento del capital humano puesto que no se ejecutan capacitaciones que permitan mejorar sus conocimientos y capacidades productivas, por otro lado manifiesta que el sí maneja la computadora. Un dato preocupante es cuando señala que si se ha evidenciado problemas de corrupción en la asociación.

Manifiesta que los ingresos de los socios son menores a \$375 mensual lo que significa que los ingresos generados por su trabajo asociativo son mínimos y no les permite mejorar su calidad de vida.

Señala también que existe una mala comunicación con la comunidad, explica que no se ha podido ayudar debido a los precios bajos del café, en cuanto a la relación con los socios se da a través de apoyo a través de capacitaciones y facilidades para sacar adelante sus cultivos; con los GADs señala que tienen conflictos y que actualmente no mantiene ninguna relación puesto que no existe apoyo por parte de estas entidades al sector cafetalero.

El nivel de participación de la mujer en la toma de decisiones se limita estrictamente como socia mas no como miembro directivo ni en cargos que impliquen decisiones relevantes, resaltando así la inequidad de género en cargos administrativos.

Siendo la familia la célula de la sociedad es vital proporcionar programas sociales dirigidos a la misma, a sus niños y jóvenes que fomenten el desarrollo humano; sin embargo, se señala la falta de realización de los mismos por parte de la organización lo cual limita el desarrollo humano de los integrantes, así también de la comunidad a la que pertenecen.

3.6.2. Negocios y servicios.

El presente enunciado busca establecer el estado que atraviesa la asociación respecto a los negocios y servicios que ofrece, teniendo en cuenta aspectos como los productivos, la comercialización, el acceso y gestión de créditos, la información que proporciona, los servicios sociales facilitados, la responsabilidad ambiental.

Tabla 2 Negocios y servicios

B. NEGOCIOS Y SERVICIOS				
1. PRODUCTIVOS	PORCENTAJE			
1.1 ASISTENCIA TÉCNICA	Brinda servicio	Servicio deficiente/ limitado	No lo brinda	TOTAL
1.1.1 ¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha?	0%	100%	0%	100%
1.2 CERTIFICACIONES				
1.1.2 ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	0%	0%	100%	100%
2. COMERCIALIZACIÓN	PORCENTAJE			
2.1 ACOPIO Y VENTA	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL	
2.1.1 ¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	1	0	1	
2.2 REGLAMENTOS PARA COMERCIALIZAR	Dispone	No Dispone	TOTAL	
2.1.1 ¿La organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio?	100%	0%	100%	
2.3 CAPACITACIÓN	Brinda la capacitación	No lo brinda	TOTAL	
2.1.1 ¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	100%	0%	100%	
3. ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS	PORCENTAJE			
3.1 PRESTAMOS A SOCIOS	Servicios fondos propios	Servicio fondos externos	No lo brinda	TOTAL
3.1.1 ¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros?	0%	100%	0%	100%
3.2 ACERCAMIENTO A INSTITUCIONES FINANCIERAS	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL	
3.2.1 ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	0%	100%	100%	

4. INFORMACIÓN	PORCENTAJE		
4.1 PRECIOS Y MERCADOS	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL
4.1.1 ¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto tiempo informa?	0%	100%	100%
4.2 OTROS			
4.2.1 ¿La organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc.? ¿Cómo lo hace?	100%	0%	100%

5. SERVICIOS SOCIALES	PORCENTAJE		
5.1 SALUD, EDUCACIÓN, SANEAMIENTO. ETC.	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL
5.1.1 ¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte?	0%	100%	100%

6. RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	PORCENTAJE			
6.1 PRÁCTICAS AMBIENTALES EN LA PRODUCCIÓN Y LA PROVISIÓN DE SERVICIOS	Aplica	No aplica	TOTAL	
6.1.1 ¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla?	100%	0%	100%	
6.2 PARTICIPACIÓN EN FOROS	Ha participado	No ha participado	Desconoce	TOTAL
6.2.1 ¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	0%	100%	0%	100%
6.3 CONTRIBUCIÓN A PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	Ha contribuido	No ha contribuido	TOTAL	
6.3.1 Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación.	100%	0%	100%	
6.4 POLÍTICAS DE PROTECCIÓN DE RR NATURALES	Existen políticas	No existen políticas	TOTAL	
6.4.1 Tiene política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, animales etc.)	100%	0%	100%	
6.5 EDUCACIÓN Y CONCIENCIA AMBIENTAL	Realiza campañas	No realiza	TOTAL	
6.5.1 Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)?	100%	0%	100%	
6.6 IMPACTOS AMBIENTALES CAUSADOS POR PROVEEDORES	Si lo hace	No lo hace	TOTAL	
6.6.1 Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.	100%	0%	100%	
6.7 IMPACTO AMBIENTAL POR EL USO DE TIERRA	Si Ha realizado	No ha realizado	TOTAL	
6.7.1 Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra?	0%	100%	100%	

Fuente: Entrevista y encuesta al presidente de la APROCEL

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

E presidente señala que existe un servicio deficiente y limitado respecto a la asistencia técnica en las actividades de cultivo y post cosecha; así mismo señala en su totalidad que no se brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación lo cual impide el progreso de la asociación y su competencia en otras áreas y con otras organizaciones.

Destaca aspectos positivos de la organización como brindar el servicio de acopio y venta de los productos en su totalidad, disponiendo para ello de parámetros de calidad y/o reglamento de acopio puesto que brinda la capacitación pertinente a cada uno de los asociados en temas referentes a comercialización.

Respecto a los préstamos otorgados a los socios de la organización, se señala que se emplean fondos externos debido a que no se dispone de fondos propios suficientes para los mismos, el acercamiento a instituciones financieras se encuentra limitado, puesto que no se brinda la asesoría y acompañamiento para la certificación.

Se destaca que la organización no brinda información sobre precios y mercado para la producción obtenida; sin embargo, si socializa la oferta de servicios sociales, acceso a herramientas de política entre otros aspectos, sin detallar ni especificar la manera como se realiza la prestación de este servicio.

Señala que la organización ni ofrece ni facilita el acceso a servicios sociales como salud, educación, cultura o actividades recreativas como el deporte, olvidando que son aspectos fundamentales que participan en el desarrollo de una sociedad.

En cuanto a la responsabilidad ambiental manifiesta que la organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y negocios que desarrolla, ejemplo de ello es la producción no contaminando las aguas, reciclando la basura y utilizando lo menos posible el uso de químicos; pese a que no participe en foros de comités o consejos locales/regionales y plantee sus puntos de vista con el gobierno o la comunidad, su compromiso y contribución en la preservación de la biodiversidad del medio ambiente se manifiesta sembrando árboles, no talando bosques y protegiendo animales, siendo éstas actividades parte de sus políticas de protección de los recursos renovables naturales, las mismas que son afianzadas con la educación y concienciación ambiental en sus miembros y moradores mediante campañas periódicas junto con Agrocalidad.

En cuanto a la educación y conciencia ambiental menciona que se vienen realizando debates con los proveedores para que no sean contaminadas las aguas y se reciclen los envases, con

el fin de minimizar los impactos ambientales que ocasionan sus productos, pero es necesario recalcar que no ha se ha tomado en cuenta medir el efecto que conllevan las actividades agrícolas por la producción y el uso de la tierra a través de un estudio.

3.6.3. Gerencia y administración.

Teniendo como objetivo conocer la actuación administrativa en la asociación por parte de la directiva se analizan puntos relacionados con la gerencia, administración y gestión de la misma.

Tabla 3 Gerencia y administración

C. GERENCIA Y DMINISTRACION				
1. GERENCIA	PORCENTAJE			
1.1 PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	Tiene y Aplica	Tiene y no aplica	No tiene	TOTAL
1.1.1 ¿La organización cuenta con plan estratégico?	0%	0%	100%	100%
1.2 PLAN DE ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN	Tiene y Aplica	Tiene y no aplica	No tiene	TOTAL
1.2.1 ¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización?	100%	0%	0%	100%
1.3 MECANISMOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	Tiene y es funcional	Tiene y no es funcional	No implementa	TOTAL
1.3.1 ¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	0%	0%	100%	100%
1.4 RECURSOS HUMANOS CONTRATADOS	Tiene	No Tiene	TOTAL	
1.4.1 ¿Qué personal tiene contratado la organización?	0%	100%	100%	
2. ADMINISTRACIÓN	PORCENTAJE			
2.1 INFORMES FINANCIEROS Y CONTABLES	Llevan informes contables	Solo registran ingresos y egresos	No los llevan / atrasados	TOTAL
2.1.1 ¿La organización cuenta con informes financieros? ¿Cuál es la fecha del último informe? ¿Cuenta con registros o libros?	0%	100%	0%	100%
2.2 MANEJO DE CAJA CHICA	SI	NO	TOTAL	
2.2.1 ¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	0%	100%	100%	
2.3 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	SI	NO	TOTAL	
2.3.1 ¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias?	100%	0%	100%	
2.4 PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Creciente/estable	Decreciente	No determina	TOTAL
2.4.1 ¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias? ¿Es creciente, decreciente o estable?	0%	100%	0%	100%
2.5 ÓRGANOS DE CONTROL Y AUDITORIA	SI	NO	TOTAL	
2.5.1 ¿El órgano de control es funcional o es el adecuado?	100%	0%	100%	

3. GESTIÓN	PORCENTAJE			
3.1 GESTIÓN DE PROYECTOS	Más o igual que 3 proyectos	Menos de 3 proyectos o ninguno	TOTAL	
3.1.1 ¿La organización ha gestionado proyectos en el último año?	0%	100%	100%	
3.2 RELACIÓN INSTITUCIONAL	Cinco o mas	Menos de cinco	TOTAL	
3.2.1 ¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización?	0%	100%	100%	
3.3 CONTRATOS Y CONVENIOS	Menos de dos	Mayor o igual que dos	TOTAL	
3.3.1 ¿Ha firmado la organización algún tipo de convenio en el último año?	100%	0%	100%	
3.4 GESTIÓN COMERCIAL	Creciente/ estable	Decreciente	No realiza	TOTAL
3.4.1 ¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años? ¿Es creciente, decreciente o estable?	0%	100%	0%	100%
3.5 CERTIFICACIONES	Una o más	Ninguna	TOTAL	
3.5.1 ¿Cuántas certificaciones tiene la organización?	0%	100%	100%	

Fuente: Entrevista y encuesta al presidente de la APROCEL

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

Referente a la existencia de un plan estratégico y operativo en la organización, el presidente se tuvo conocimiento que no se cuenta con ninguno de esta índole, pero si con la existencia y aplicación de un plan de acopio y comercialización, así mismo señala que la gerencia no posee mecanismos de evaluación para su gestión y que la asociación no cuenta con recursos humanos contratados permanentemente aunque realiza contratos temporales para actividades de secado de los productos obtenidos en períodos de cosechas.

Referente a informes financieros y contables la asociación señala que únicamente cuenta con registros de ingresos y egresos, no poseen caja chica pero se encuentra al día con sus obligaciones tributarias, efectuando su última declaración en Octubre de 2017, el estado de pérdidas y ganancias es decreciente y en cuanto al órgano de control y auditoría destaca que éste es funcional o adecuado debido a que cumple con informar sobre compras y gastos.

En cuanto a Gestión manifiesta que durante el último año se gestionaron proyectos con la Universidad de Machala, se ha relacionado con instituciones como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Consejo Provincial y Universidad de Machala, ha firmado convenios con la Universidad de Machala, pese a ello la gestión comercial en los dos últimos años es decreciente mercantilizando únicamente un volumen de 100 quintales de café lavado, razón por la que no se han logrado obtener certificaciones que destaquen su producción.

3.6.4. Patrimonio.

La formación de una asociación cuenta con un determinado patrimonio que proporciona estabilidad económica a la misma, es así que a continuación se analizan los recursos propios, los recursos externos y los activos fijos que posee la asociación en estudio.

Tabla 4 Patrimonio

D. PATRIMONIO				
1. RECURSOS PROPIOS	PORCENTAJE			
1.1 PAGO DE APORTES DE ASOCIADOS	Pagan más del 50%	Pagan menos del 50%	TOTAL	
1.1.1 ¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes?	0%	100%	100%	
1.2 FONDOS PARA CRÉDITOS DE ASOCIADOS	Dispone	No dispone	TOTAL	
1.2.1 ¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados?	0%	100%	100%	
1.3 AHORROS EN CUENTAS BANCARIAS	Tiene	No tiene	TOTAL	
1.3.1 ¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias?	0%	100%	100%	
1.4 CAPITAL DE TRABAJO	Tiene	No tiene	TOTAL	
1.4.1 ¿La organización dispone de capital de trabajo propio?	0%	100%	100%	
2. RECURSOS EXTERNOS	PORCENTAJE			
2.1 DONACIONES	Ha accedido	No ha accedido	TOTAL	
2.1.1 ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico?	100%	0%	100%	
2.2 CRÉDITOS	Ha accedido	No ha accedido	TOTAL	
2.2.1 ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos?	100%	0%	100%	
3. ACTIVOS FIJOS	PORCENTAJE			
3.1 SEDE O LOCAL INSTITUCIONAL	Propio	Alquilado	No tiene	TOTAL
3.1.1 ¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrendada??	100%	0%	0%	100%
3.2 MUEBLES Y EQUIPOS DE CÓMPUTO	Propios	No tiene	TOTAL	
3.2.1 ¿La organización dispone de muebles y equipos de cómputo?	100%	0%	100%	
3.3 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA Y COMERCIAL	Tiene	No tiene	TOTAL	
3.3.1 ¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial?	100%	0%	100%	
3.4 OTROS BIENES (TERRENOS, LABORATORIOS Y MAQUINARIA)	Tiene	No tiene	TOTAL	
3.4.1 ¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento?	100%	0%	100%	

Fuente: Entrevista y encuesta al presidente de la APROCEL

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

En cuanto al patrimonio el presidente señala que la organización no cuenta con recursos propios, debido a que el porcentaje de socios que cumple con el pago de sus aportes es menor al 50%, razón por la que no se dispone de recursos para créditos de los asociados ni de ahorros en cuentas bancarias, siendo necesario recurrir a créditos en BAN Ecuador para poseer un capital que les permita solventar su trabajo.

En lo referente a recursos externos manifiesta que la asociación no cuenta con los suficientes recursos que le permitan realizar sus actividades, por lo que han accedido a donaciones de maquinaria industrial, indispensable para la elaboración de café tostado y molido; además en los últimos tres años ha visto la necesidad de solicitar créditos en BAN Ecuador y en la Cooperativa "11 de Junio", los mismos que se han empleado para la construcción del centro de acopio y comercialización de café.

Dentro del patrimonio de la asociación tiene como activos fijos los siguientes: una sede institucional propia, muebles y equipos de cómputo en buen estado, bienes de infraestructura productiva y comercial y otros como maquinaria industrial, laboratorio y bodega.

3.6.5. Democracia y participación.

La elección de una directiva es el resultado de la democracia y participación de las personas que integran una organización, por lo tanto en el lugar de estudio se evalúa la presencia de un órgano de dirección, el funcionamiento de asambleas, la participación y comunicación y finalmente la base social.

Tabla 5 Democracia y participación

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN				
1. ÓRGANO DE DIRECCIÓN	CANTIDADES			
1.1 CONFORMACIÓN	Completo	Completo pero no funcional	Incompleto	TOTAL
1.1.1 ¿Está completo el órgano de dirección?	100%	0%	0%	100%
1.2 DECISIONES	Estratégicas	Cotidianas	TOTAL	
1.2.1 ¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Estratégicas para periodos largos o cotidianas?	100%	0%	100%	
1.3 ACTAS Y REGISTROS	Llevan actas	No llevan	TOTAL	
1.3.1 ¿Llevan actas de las reuniones?	100%	0%	100%	

2. FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS		PORCENTAJE		
2.1 FRECUENCIA DE LAS ASAMBLEAS	Por lo menos dos veces al año	Menos de dos veces al año	No se reúne	TOTAL
2.1.1 ¿Cuántas veces al año se reúnen en asamblea? ¿Se cumple con los estatutos?	100%	0%	0%	100%
2.2 DECISIONES	Más del 50%	Menos o igual que el 50%	TOTAL	
2.2.1 ¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 50%?	100%	0%	100%	
2.3 ACTAS Y REGISTROS	Llevar actas	No llevan actas	TOTAL	
2.3.1 ¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?	100%	0%	100%	

3. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN		PORCENTAJES		
3.1 CONOCIMIENTOS DE LOS ESTATUTOS	Conoce en su totalidad	Conoce parcialmente	Desconoce	TOTAL
3.1.1 Ud. Conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización.	100%	0%	0%	100%
3.2 ORGANOS DE APOYO	Igual o mayor que tres	Menos de tres	TOTAL	
3.2.1 ¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos.	0%	100%	100%	
3.3 COMUNICACIÓN	Órganos de difusión propio	Órgano de difusión subsidiado	No cuenta con órgano de difusión	TOTAL
3.3.1 ¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse con sus asociados? ¿Cómo funciona? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cómo se financia?	100%	0%	0%	100%

4. BASE SOCIAL		PORCENTAJE		
4.1 PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA	Sólo el presidente del directorio	Todo el consejo directivo	Todas las bases y consejo directivo	TOTAL
4.1.1 ¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan?	0%	0%	100%	100%
4.2 TOMA DE DECISIONES	Sólo el presidente del directorio	Todo el consejo directivo	Todas las bases y consejo directivo	TOTAL
4.2.1 ¿Cómo se toman las decisiones de la organización? ¿Quiénes participaron en ella?	0%	0%	100%	100%
4.3 COMUNICACIÓN DE LAS DECISIONES	A nivel de socios	Directivas de base central	Sólo el consejo directivo central	TOTAL
4.3.1 ¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunican las decisiones?	100%	0%	0%	100%

Fuente: Entrevista y encuesta al presidente de la APROCEL

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

El presidente señala que promoviendo la democracia y participación existe un órgano directivo conformado por tres personas que se encargan de la toma de decisiones estratégicas, enfocadas en la producción y búsqueda de mercado y que a su vez permitan la comercialización de lo generado por la organización, como constancia de ello se llevan actas y registros de los socios que acuden a las reuniones convocadas.

Manifiesta que se realizan asambleas por lo menos dos veces al año para dar cumplimiento a los estatutos, a las cuales asisten más del 50% de socios, para constancia de ello se elaboran actas por parte del secretario y presidente.

Afirma que conoce en su totalidad el contenido del estatuto de la organización, en cuanto a órganos de apoyo expresa que últimamente no los tienen y que los medios empleados para comunicarse con los socios son órganos de difusión propios.

Recalca que la realización de planificación participativa por parte de todas las bases y consejo directivo especialmente en la toma de decisiones que se dan de forma unánime y de las cuales tienen conocimiento todos los socios que integran la asociación.

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

En este apartado se presentarán los resultados encontrados y que han sido obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la Asociación.

3.7.1. Desarrollo humano.

El presente tiene como objetivo conocer como los 30 socios que integran la asociación en estudio participan en el desarrollo del capital humano, economía del socio, dinámicas de cooperación y conflicto equidad de género y programas sociales.

Tabla 6 Desarrollo humano

A. DESARROLLO HUMANO					
1. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	PORCENTAJE				
1.1 CAPACITACIONES	Más de 3 veces por año	De 1 a 3 veces por año	Ninguna vez	TOTAL	
1.1.1 Le ha capacitado la organización?	40,00%	60,00%	0,00%	100,00%	
1.2 FORMACIÓN DE PROMOTORES	Más de 5	Más de 3 o igual que 5	Ninguno	TOTAL	
1.2.1 En los últimos años la organización ha promovido la formación de promotores	0,00%	70,00%	30,00%	100,00%	
1.3 CONOCIMIENTO DE COMPUTACIÓN DE LOS SOCIOS	SI	NO	TOTAL		
1.3.1 Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	83,33%	16,67%	100,00%		
1.4. PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO	Se realizan	No realizan/Se evidencian	Malas prácticas	TOTAL	
1.4.1 ¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, falseo de documentos, etc.?	16,67%	83,33%	0,00%	100,00%	
2. ECONOMÍA DEL SOCIO	PORCENTAJE				
2.1 INGRESO PROMEDIO DEL SOCIO	Menos de \$375	De uno a dos salarios mínimos/mes	Más de dos salarios mínimos	TOTAL	
2.1.1 ¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital?	90,00%	10,00%	0,00%	100,00%	
3. DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO	PORCENTAJE				
3.1 RELACIONES CON LA COMUNIDAD	Cooperación	Apoyo/ayuda	No son muy buenas	TOTAL	
3.1.1 ¿Cómo y cuál es la relación de la Asociación con la comunidad?	66,67%	23,33%	10,00%	100,00%	
3.2 RELACIONES CON LOS SOCIOS	Cooperación	Apoyo/ayuda	No son muy buenas	TOTAL	
3.2.1 ¿Cómo y cuál es la relación entre asociados?	30,00%	70,00%	0,00%	100,00%	
3.3 RELACION CON EL ESTADO	Cooperación	Apoyo/ayuda	Existen conflictos	TOTAL	
3.3.1 ¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales?	0,00%	20,00%	80,00%	100,00%	
4. EQUIDAD DE GÉNERO	PORCENTAJE				
4.1 PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	Mujeres sólo como socias	Mujeres en alguna dirección	Mujeres en cargos de decisión	No participan	TOTAL
4.1.1 ¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización?	60,00%	0,00%	40,00%	0,00%	100,00%

5. PROGRAMAS SOCIALES	PORCENTAJE		
5.1 PROGRAMAS DIRIGIDOS A LAS FAMILIAS	SI	NO	TOTAL
¿La organización tiene programas dirigidos a las Familias?	3,33%	96,67%	100,00%
5.1 PROGRAMAS DIRIGIDOS A LOS NIÑOS			
¿La organización tiene programas dirigidos a los niños?	0%	100%	100%
5.1 PROGRAMAS DIRIGIDOS A LOS JÓVENES			
¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes?	0%	100%	100%

Fuente: Encuesta a socios de APROCEL

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

Referente a capacitaciones impartidas por parte de la organización el 60 % de socios manifiesta que se realizan de 1 a 3 veces por año; el desarrollo del capital humano se complementa con la formación de más de tres promotores, según lo manifestado por el 70% de socios; en cuanto a uso de computadoras el 83,33% ha visto la necesidad de utilizarla; aspecto a destacar es que el 83,33% de los socios manifiesta que no se realizan prácticas de buen gobierno en vista que se han evidenciado problemas relacionados con corrupción o falseo de documentos.

En cuanto a economía el 90% de socios señala que el ingreso promedio que percibe es menor de \$375 mensuales, valor que no compensa las arduas labores agrícolas habituales que se realiza en el campo, ni tampoco contribuye a mejorar su condición socioeconómica como socio o portador de ingresos en su hogar.

Analizando las dinámicas de cooperación y conflicto el 66,67%, de socios señala que las relaciones con la comunidad son de cooperación y un 70% señala que la relación entre socios son de apoyo/ayuda; sin embargo, las relaciones con los gobiernos locales no son buenas, ya que el 80% de socios señala la existencia de conflictos.

Las mujeres participan como socias en un 60% y en cargos de decisión en un 40%, reflejando una inequidad de género en su participación para cargos directivos.

El 96,67% de socios manifiesta que no existen programas sociales dirigidos a las familias y el 100% concuerda que tampoco se cuenta con los mismos para niños y jóvenes, reflejando de esta manera el poco interés de la organización con el desarrollo humano de su población.

3.7.2. Negocios y servicios.

El presente análisis hace referencia a negocios y servicios disponibles en la organización y la influencia de los asociados en los siguientes ítems: productivos, comercialización, acceso y gestión de créditos, información, servicios sociales y responsabilidad ambiental.

Tabla 7 Negocios y servicios

B. NEGOCIOS Y SERVICIOS				
1. PRODUCTIVOS		PORCENTAJE		
1.1 ASISTENCIA TÉCNICA	Brinda servicio	Servicio deficiente/ limitado	No lo brinda	TOTAL
1.1.1 ¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha?	10,00%	0,00%	90,00%	100,00%
1.2 CERTIFICACIONES				
1.1.2 ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
2. COMERCIALIZACIÓN		PORCENTAJE		
2.1 ACOPIO Y VENTA	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL	
2.1.1 ¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	100,00%	0,00%	100,00%	
2.2 REGLAMENTOS PARA COMERCIALIZAR		Dispone	No Dispone	TOTAL
2.1.1 ¿La organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio?	96,67%	3,33%	100,00%	
2.3 CAPACITACIÓN		Brinda la capacitación	No lo brinda	TOTAL
2.1.1 ¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	73,33%	26,67%	100,00%	
3. ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS		PORCENTAJE		
3.1 PRESTAMOS A SOCIOS	Servicios fondos propios	Servicio fondos externos	No lo brinda	TOTAL
3.1.1 ¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros?	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
3.2 ACERCAMIENTO A INSTITUCIONES FINANCIERAS		Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL
3.2.1 ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	23,33%	76,67%	100,00%	
4. INFORMACIÓN		PORCENTAJE		
4.1 PRECIOS Y MERCADOS	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL	
4.1.1 ¿La organización brinda información de precios y mercados?	0,00%	100,00%	100,00%	
4.2 OTROS				
4.2.1 ¿La organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc.? ¿Cómo lo hace?	20,00%	80,00%	100,00%	

5. SERVICIOS SOCIALES		PORCENTAJE		
5.1 SALUD, EDUCACIÓN, SANEAMIENTO. ETC.	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL	
5.1.1 ¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte?	6,67%	93,33%	100,00%	
6. RESPONSABILIDAD AMBIENTAL		PORCENTAJE		
6.1 PRÁCTICAS AMBIENTALES EN LA PRODUCCIÓN Y LA PROVISIÓN DE SERVICIOS	Aplica	No aplica	TOTAL	
6.1.1 ¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla?	90,00%	10,00%	100,00%	
6.2 PARTICIPACION EN FOROS	Ha participado	No ha participado	Desconoce	TOTAL
6.2.1 ¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	63,33%	36,67%	0,00%	100,00%
6.3 CONTRIBUCIÓN A PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	Ha contribuido	No ha contribuido	TOTAL	
6.3.1 Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación.	83,33%	16,67%	100,00%	
6.4 POLÍTICAS DE PROTECCIÓN DE RR NATURALES	Existen políticas	No existen políticas	TOTAL	
6.4.1 Tiene política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, animales etc.)	10,00%	90,00%	100,00%	
6.5 EDUCACIÓN Y CONCIENCIA AMBIENTAL	Realiza campañas	No realiza	TOTAL	
6.5.1 Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)?	93,33%	6,67%	100,00%	
6.6 IMPACTOS AMBIENTALES CAUSADOS POR PROVEEDORES	Si lo hace	No lo hace	TOTAL	
6.6.1 Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.	93,33%	6,67%	100,00%	
6.7 IMPACTO AMBIENTAL POR EL USO DE TIERRA	Si Ha realizado	No ha realizado	TOTAL	
6.7.1 Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra?	6,67%	93,33%	100,00%	

Fuente: Encuesta a socios de APROCEL

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

El 90% de socios recalca que no se brinda asistencia técnica para los cultivos y la post-cosecha; así mismo, el 100% hace referencia a la falta de asesoría y acompañamiento en su certificación que potencien los negocios y servicios por parte de la organización.

En cuanto a la comercialización el 100% de socios señala que la asociación brinda el servicio de acopio y venta y un 96,67% afirman que la organización dispone de parámetros de calidad y reglamentos de acopio y un 73,33%, manifiesta que los capacitan en temas de comercialización.

En lo correspondiente a acceso y gestión de créditos el 100 % de socios señala que estos están financiados por fondos externos y un 76,67% señala que la organización no brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación y acercamiento a instituciones financieras.

Un 100% de socios afirma que la asociación no suministra información sobre precios y mercados; además el 80% destaca la falta de la misma en otros temas como servicios sociales, acceso a herramientas de política entre otros, se puede así deducir problemas de comunicación existentes entre directivos, socios y colectividad.

Un 93,33% de socios corrobora que la oferta o acceso a servicios sociales como salud, educación, cultura y deporte no son prioridades en la organización.

En responsabilidad ambiental el 90% de socios señala que la asociación aplica prácticas ambientales tanto en la producción como provisión de servicios y negocios a desarrollar; un 63,33% dicen participar en foros con los consejos locales y regionales para entablar discusiones que aborden temas ambientales; mientras que el 83,33% de socios afirman que la asociación contribuye a la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas, en contraste el 90% hacer referencia a la inexistencia de políticas que eviten la explotación ilegal de los recursos naturales. Un 93,33% afirma la asociación realiza campañas de educación de manera periódica con base en las 3Rs, y un igual porcentaje lo presenta el debate que se realiza con los proveedores acerca del impacto ambiental que genera el mal desecho de sus productos, pese a este dato de interés, el 93,33% manifiesta que hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de estudio que mida las consecuencias de la producción y uso de la tierra.

3.7.3. Gerencia y administración.

Tabla 8 Gerencia y administración

C. GERENCIA Y ADMINISTRACION				
1. GERENCIA	PORCENTAJE			
1.1 PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	Tiene y Aplica	Tiene y no aplica	No tiene	TOTAL
1.1.1 ¿La organización cuenta con plan estratégico?	6,67%	3,33%	90,00%	100,00%
1.2 PLAN DE ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN	Tiene y Aplica	Tiene y no aplica	No tiene	TOTAL
1.2.1 ¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización?	96,67%	3,33%	0,00%	100,00%
1.3 MECANISMOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	Tiene y es funcional	Tiene y no es funcional	No implementa	TOTAL
1.3.1 ¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	73,33%	16,67%	10,00%	100,00%
1.4 RECURSOS HUMANOS CONTRATADOS	Tiene	No Tiene	TOTAL	
1.4.1 ¿Qué personal tiene contratado la organización?	3,33%	96,67%	100,00%	
2. ADMINISTRACIÓN	PORCENTAJE			
2.1 INFORMES FINANCIEROS Y CONTABLES	Llevan informes contables	Solo registran ingresos y egresos	No los llevan / atrasados	TOTAL
2.1.1 ¿La organización cuenta con informes financieros? ¿Cuál es la fecha del último informe? ¿Cuenta con registros o libros?	56,67%	43,33%	0,00%	100,00%
2.2 MANEJO DE CAJA CHICA	SI	NO	TOTAL	
2.2.1 ¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	3,33%	96,67%	100,00%	
2.3 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	SI	NO	TOTAL	
2.3.1 ¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias?	100,00%	0,00%	100,00%	
2.4 PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Creciente/ estable	Decreciente	No determina	TOTAL
2.4.1 ¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias? ¿Es creciente, decreciente o estable?	3,33%	96,67%	0,00%	100,00%
2.5 ÓRGANOS DE CONTROL Y AUDITORIA	SI	NO	TOTAL	
2.5.1 ¿El órgano de control es funcional o es el adecuado?	76,67%	23,33%	100,00%	

3. GESTIÓN	PORCENTAJE			
3.1 GESTIÓN DE PROYECTOS	Más o igual que 3 proyectos	Menos de 3 proyectos o ninguno	TOTAL	
3.1.1 ¿La organización ha gestionado proyectos en el último año?	36,67%	63,33%	100,00%	
3.2 RELACIÓN INSTITUCIONAL	Cinco o mas	Menos de cinco	TOTAL	
3.2.1 ¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización?	10,00%	90,00%	100,00%	
3.3 CONTRATOS Y CONVENIOS	Menos de dos	Mayor o igual que dos	TOTAL	
3.3.1 ¿Ha firmado la organización algún tipo de convenio en el último año?	93,33%	6,67%	100,00%	
3.4 GESTIÓN COMERCIAL	Creciente/ estable	Decreciente	No realiza	TOTAL
3.4.1 ¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años? ¿Es creciente, decreciente o estable?	96,67%	3,33%	0,00%	100,00%
3.5 CERTIFICACIONES	Una o más	Ninguna	TOTAL	
3.5.1 ¿Cuántas certificaciones tiene la organización?	3,33%	96,67%	100,00%	

Fuente: Encuesta a socios de APROCEL

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

El 90% de socios manifiesta que la organización no cuenta con un plan estratégico y operativo de carácter administrativo; un 96,67%, dice que existe un plan de acopio y comercialización; el 73,33% firma que poseen mecanismos funcionales que permiten evaluar la gestión administrativa, mientras que el 96,97% de socios destacan no tener personal contratado.

El 56,67% de socios recalcan que la asociación lleva informes cantables, mientras que un 43,33% manifiesta que solo se registra los ingresos y egresos. En cuanto al manejo de caja chica el 96,67% señala que no lo hacen; así también señalan en un 100% que están al día con las obligaciones tributarias. Por otro lado manifiestan en un 96,67% que su estado de pérdidas y ganancias es decreciente y en cuanto a los órganos de control señalan en un 76,67% que es funcional.

El 63,33%, de socios señala una falta de interés por parte de la organización respecto a la gestión de proyectos en el último año, mientras que un 90% dice que la relación institucional es limitada ya que se relacionan con menos 5 instituciones, así mismo el 93,33% afirma que se ha firmado únicamente un convenio en el último año. Sin embargo la gestión comercial de los últimos dos años es creciente y estable según señala el 96,67% de socios, dato a analizar debido a que a pesar de lo mencionado un 96,67% refieren que no se cuenta con ninguna certificación hasta el momento, porcentajes que revelan falencias administrativas.

3.7.4. Patrimonio.

Tabla 9 Patrimonio

D. PATRIMONIO				
1. RECURSOS PROPIOS		PORCENTAJE		
1.1 PAGO DE APORTES DE ASOCIADOS	Pagan más del 50%	Pagan menos del 50%	TOTAL	
1.1.1 ¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes?	100,00%	0,00%	100,00%	
1.2 FONDOS PARA CRÉDITOS DE ASOCIADOS		Dispone	No dispone	TOTAL
1.2.1 ¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados?	100,00%	0,00%	100,00%	
1.3 AHORROS EN CUENTAS BANCARIAS		Tiene	No tiene	TOTAL
1.3.1 ¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias?	3,33%	96,67%	100,00%	
1.4 CAPITAL DE TRABAJO		Tiene	No tiene	TOTAL
1.4.1 ¿La organización dispone de capital de trabajo propio?	6,67%	93,33%	100,00%	
2. RECURSOS EXTERNOS		PORCENTAJE		
2.1 DONACIONES	Ha accedido	No ha accedido	TOTAL	
2.1.1 ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico?	10,00%	90,00%	100,00%	
2.2 CRÉDITOS	Ha accedido	No ha accedido	TOTAL	
2.2.1 ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos?	100,00%	0,00%	100,00%	
3. ACTIVOS FIJOS		PORCENTAJE		
3.1 SEDE O LOCAL INSTITUCIONAL	Propio	Alquilado	No tiene	TOTAL
3.1.1 ¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrendada??	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
3.2 MUEBLES Y EQUIPOS DE CÓMPUTO	Propios	No tiene	TOTAL	
3.2.1 ¿La organización dispone de muebles y equipos de cómputo?	100,00%	0,00%	100,00%	
3.3 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA Y COMERCIAL	Tiene	No tiene	TOTAL	
3.3.1 ¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial?	96,67%	3,33%	100,00%	
3.4 OTROS BIENES (TERRENOS, LABORATORIOS Y MAQUINARIA)	Tiene	No tiene	TOTAL	
3.4.1 ¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento?	100,00%	0,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a socios de APROCEL

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

El 100% señala cumplir con el pago de sus aportes y que la organización tiene recursos propios para oferta de créditos a los asociados, además el 96,67% señala que la organización dispone de ahorros en cuentas bancarias. Por otro lado el 93,33% manifiesta que la organización no dispone de capital de trabajo propio.

En cuanto a donaciones el 90% de socios manifiesta que la asociación no ha accedido en los últimos años, así también señalan en un 100% que la organización ha accedido a créditos para su funcionamiento.

La asociación cuenta con local propio, y dispone de muebles y equipos de cómputo, lo confirma el 100% de sus asociados, en cuanto a infraestructura productiva y comercial el 96,67% señala que si tiene. Así mismo la institución cuenta con otros bienes como el laboratorio de catación.

3.7.5. Democracia y participación.

Tabla 10 Democracia y participación

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN				
1. ÓRGANO DE DIRECCIÓN	PORCENTAJE			
1.1 CONFORMACIÓN	Completo	Completo pero no funcional	Incompleto	TOTAL
1.1.1 ¿Está completo el órgano de dirección?	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
1.2 DECISIONES	Estratégicas	Cotidianas	TOTAL	
1.2.1 ¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Estratégicas para periodos largos o cotidianas?	23,33%	76,67%	100,00%	
1.3 ACTAS Y REGISTROS	Llevan actas	No llevan	TOTAL	
1.3.1 ¿Llevan actas de las reuniones?	100,00%	0,00%	100,00%	
2. FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS	PORCENTAJE			
2.1 FRECUENCIA DE LAS ASAMBLEAS	Por lo menos dos veces al año	Menos de dos veces al año	No se reúne	TOTAL
2.1.1 ¿Cuántas veces al año se reúnen en asamblea? ¿Se cumple con los estatutos?	96,67%	3,33%	0,00%	100,00%
2.2 DECISIONES	Más del 50%	Menos o igual que el 50%	TOTAL	
2.2.1 ¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 50%?	100,00%	0,00%	100,00%	
2.3 ACTAS Y REGISTROS	Llevan actas	No llevan	TOTAL	
2.3.1 ¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?	100,00%	0,00%	100,00%	

3. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN		PORCENTAJE		
3.1 CONOCIMIENTOS DE LOS ESTATUTOS	Conoce en su totalidad	Conoce parcialmente	Desconoce	TOTAL
3.1.1 Ud. Conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización.	73,33%	26,67%	0,00%	100,00%
3.2 ORGANOS DE APOYO	Igual o mayor que tres	Menos de tres	TOTAL	
3.2.1 ¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señáelos.	0,00%	100,00%	100,00%	
3.3 COMUNICACIÓN	Órganos de difusión propio	Órgano de difusión subsidiado	No cuenta con órgano de difusión	TOTAL
3.3.1 ¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse con sus asociados? ¿Cómo funciona? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cómo se financia?	86,67%	0,00%	13,33%	100,00%
4. BASE SOCIAL		PORCENTAJE		
4.1 PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA	Sólo el presidente del directorio	Todo el consejo directivo	Todas las bases y consejo directivo	TOTAL
4.1.1 ¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan?	10,00%	36,67%	53,33%	100,00%
4.2 TOMA DE DECISIONES	Sólo el presidente del directorio	Todo el consejo directivo	Todas las bases y consejo directivo	TOTAL
4.2.1 ¿Cómo se toman las decisiones de la organización? ¿Quiénes participaron en ella?	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
4.3 COMUNICACIÓN DE LAS DECISIONES	A nivel de socios	Directivas de base central	Sólo el consejo directivo central	TOTAL
4.3.1 ¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunican las decisiones?	80,00%	20,00%	0,00%	100,00%

Fuente: Encuesta a socios de APROCEL

Autor: Juan Apolo Apolo

El 100% de socios recalca que el órgano de dirección está completo, el 76,67% señala que las decisiones que se toman son cotidianas y no estratégicas, y el 100% recalca que si llevan actas de las reuniones que realizan.

En cuanto a funcionamiento de asambleas un 96, 67% de socios señala que se reúnen al menos dos veces al año y el 100% manifiesta que cuando se reúnen en asamblea asisten más del 50% de socios y que llevan actas y registros de estas asambleas en los que se registran las decisiones tomadas.

Solo el 73,33% de socios menciona que conoce el contenido de los estatutos, lo que significa que no fue debidamente socializado. El 100% de socios dicen que no cuentan con órganos

de apoyo, mientras que el 86.67% manifiesta que la organización cuenta con órgano de difusión propio para la comunicación.

En cuanto a la planificación participativa el 53,33% de socios manifiesta que participan todas las bases y el consejo directivo. En lo que se refiere a la toma de decisiones el 100% de socios señala que lo hace con la participación de todas las bases y el consejo directivo. Finalmente el 80% señalan que la comunicación de las decisiones se lo hace a nivel de socios.

3.8. Análisis comparativo directivos-socios de la organización

En este apartado se compara lo manifestado por el presidente de la asociación y lo manifestado por los socios con la finalidad de tener un criterio más profundo de la realidad en la que se encuentra la asociación.

3.8.1. Desarrollo humano.

3.8.1.1. Desarrollo del capital humano.

Tanto el presidente de la asociación como los socios coinciden en que existe una deficiencia de capacitaciones y formación de promotores, en cuanto al manejo de la computadora tanto el presidente como los socios si manejan la computadora en su mayoría. Un dato preocupante es que tanto los socios como el presidente de la asociación señalan que si se ha evidenciado problemas de corrupción en la asociación.

3.8.1.2. Economía del socio.

Ambas opiniones coinciden en que los ingresos que reciben los socios son menores al \$375 que es el sueldo básico unificado, en tanto difícilmente podrán mejorar su calidad y nivel de vida.

3.8.1.3. Dinámicas de cooperación y conflicto.

El presidente señala que existe una mala comunicación con la comunidad, explica que no se ha podido ayudar debido a los precios bajos del café, mientras que los socios destacan que las relaciones con la comunidad son de cooperación en un 66,67% por lo que se puede concluir que tienen falencias en la relación con la comunidad. En cuanto a la relación entre socios ambas opiniones coinciden que se dan a través de apoyo o ayuda. Por otro lado tenemos la relación de la asociación con el estado en donde un 8% de los socios señala que no son muy buenas puesto que existen conflictos, dato que es compartido con el presidente que añade que no existe apoyo por parte de los GADs al sector cafetalero.

3.8.1.4. Equidad de género.

El presidente señala que nivel de participación de la mujer en la toma de decisiones se limita estrictamente como socia mas no como miembro directivo ni en cargos que impliquen decisiones relevantes, resaltando así la inequidad de género en cargos administrativos, ésta opinión es compartida con los socios en un 60%.

3.8.1.5. Programas sociales.

Siendo la familia la célula de la sociedad es vital proporcionar programas sociales dirigidos a la misma, a sus niños y jóvenes que fomenten el desarrollo humano; sin embargo, el presidente señala que hay una falta de realización de los mismos por parte de la organización lo cual limita el desarrollo humano de los integrantes y también de la comunidad a la que pertenecen. Por otro lado los socios coinciden en lo manifestado por el presidente es así que el 96,67% de socios manifiesta que no existen programas sociales dirigidos a las familias y el 100% concuerda que tampoco se cuenta con los mismos para niños y jóvenes, reflejando de esta manera el poco interés de la organización con el desarrollo humano de su población.

3.8.2. Negocios y servicios.

3.8.2.1. Productivos.

Tanto el presidente como los socios coinciden en que existe un servicio deficiente y limitado respecto a la asistencia técnica en las actividades de cultivo y post cosecha; así mismo señalan en su totalidad que no se brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación lo cual impide el progreso de la asociación y su competencia en otras áreas y con otras organizaciones.

3.8.2.2. Comercialización.

La comercialización es una fortaleza para la asociación dado que tanto los socios como el presidente manifiestan que la asociación brinda el servicio de acopio y venta, dispone de parámetros de calidad y reglamentos de acopio y además ofrece capacitaciones a los socios en temas de comercialización.

3.8.2.3. Acceso y gestión de créditos.

Los créditos siempre se convierten en una herramienta para la superación de las organizaciones, en este apartado el presidente y los socios señalan que se emplean fondos externos debido a que no se dispone de fondos propios suficientes para ofrecer a sus asociados, en cuanto al acercamiento a instituciones financieras se encuentra limitado puesto que no se brinda la asesoría y acompañamiento para la certificación.

3.8.2.4. Información.

En cuanto al servicio de información de precios y mercados el presidente y los socios coinciden en que la asociación no lo brinda, mientras que en lo referente a información de servicios sociales y herramientas de política existen opiniones divididas, por un lado el presidente manifiesta que si se brinda esta información y por otro lado los socios en un 80% afirman que no se brinda esta información. Se puede deducir que el acceso a la información y los canales de comunicación de la asociación tienen falencias y deben ser mejorados.

3.8.2.5. Servicios sociales.

Presidente y socios señalan que la organización ni ofrece ni facilita el acceso a servicios sociales como salud, educación, cultura o actividades recreativas como el deporte, olvidando que son aspectos fundamentales que participan en el desarrollo de una sociedad.

3.8.2.6. Responsabilidad ambiental.

Al ser una asociación dedicada a labores agrícolas, se aplican medidas ambientales en la provisión de servicios y negocios que desarrolla, ejemplo de ello es no contaminando las aguas, reciclando la basura y utilizando lo menos posible el uso de químicos. Su compromiso y contribución en la preservación de la biodiversidad del medio ambiente se manifiesta sembrando árboles y plantaciones de café, no talando bosques y protegiendo animales, siendo éstas actividades parte de sus políticas de protección de los recursos renovables naturales, las mismas que son afianzadas con la educación y conciencia ambiental, en sus miembros y moradores mediante campañas periódicas junto con Agrocalidad.

Una debilidad manifestada por los socios y contrapuesta a la opinión del presidente es que la asociación no participa en foros de comités o consejos locales/regionales para plantear sus puntos de vista con el gobierno o la comunidad, así también recalcan que no cuenta con políticas de no utilización de materiales o insumos provenientes de explotación ilegal de RRNN.

Como fortaleza además de la señalada en el primer párrafo, puedo señalar lo manifestado por presidente y socios, quienes mencionan que la asociación desarrolla campañas de educación ambiental y debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales que causan el uso de sus productos con el fin de minimizar los impactos ambientales que ocasionan sus productos.

Finalmente es necesario recalcar que tanto el presidente como los socios señalan que no ha se ha realizado un estudio para medir el impacto ambiental que conllevan las actividades agrícolas por la producción y el uso de la tierra.

3.8.3. Gerencia y administración.

3.8.3.1. Gerencia.

Tanto el presidente como los socios confirman la inexistencia de un plan estratégico y operático y la existencia y ejecución de un plan de acopio y comercialización. En cuanto la evaluación de la gestión de la gerencia existen opiniones diferentes, por un lado el presidente dice que no lo hacen y por otro el 73,33% de socios señala que si lo hacen por lo que existiendo un divergencia de opiniones. Un dato compartido es que la asociación no cuenta con personal contratado todos los que intervienen en ella son socios.

3.8.3.2. Administración.

En cuanto a informes contables se puede decir que existe desconocimiento por parte de los socios puesto que un 56,67% recalcan que la asociación lleva informes cantables, y un 43,33% manifiesta que solo se registra los ingresos y egresos; el presidente por su lado menciona que solo se registra ingresos y egresos.

En lo que se refiere al manejo de caja chica de la asociación, los socios y el presidente manifiestan que no manejan, así también mencionan que la asociación se encuentra al día en las obligaciones tributarias, que el estado de pérdidas y ganancias es decreciente y que el órgano de control y auditoria es funcional.

3.8.3.3. Gestión.

En cuanto a la gestión de la asociación se evidencian debilidades como la deficiencia de proyectos, deficiente relación institucional, deficiente gestión de contratos y convenios, una estable o decreciente gestión comercial y ninguna certificación comercial.

3.8.4. Patrimonio.

3.8.4.1. Recursos propios.

El pago de aportes de los asociados es un problema según lo manifestado por el presidente puesto que los socios no están al día con sus aportes y los que pagan son menos del 50%; los socios por su lado mencionan que si pagan los aportes en un porcentaje mayor al 50% de socios. Cuando se les preguntó acerca de si la asociación dispone de recursos propios para ofrecer créditos los socios tienen una opinión errada al manifestar que si dispone puesto que

en otra interrogante manifestaron que dependen de recursos externos para su financiamiento, por su lado el presidente manifestó que no disponen de recursos propios para ofrecer créditos. En cuanto a ahorros en cuentas bancarias y capital de trabajo propio la asociación no dispone.

3.8.4.2. Recursos externos.

En los últimos tres años la organización ha tenido que acceder créditos según lo manifestado por el presidente y socios. En lo que se refiere a donaciones para su funcionamiento el presidente recalcan que si han accedido en los últimos tres años, la como es el caso de maquinaria industrial indispensable para la elaboración de café tostado y molido; además en los últimos tres años ha visto la necesidad de solicitar créditos en BANEcuador y en la Cooperativa "11 de Junio", los mismos que se han empleado para la construcción del centro de acopio y comercialización de café. Los socios manifiestan que no han accedido a donaciones, lo que refleja una falta de comunicación entre presidente y socios

3.8.4.3. Activos fijos.

En cuanto a este apartado la asociación se encuentra fortalecida puesto que cuenta con infraestructura, muebles y equipos de cómputo en buen estado, bienes de infraestructura productiva y comercial y otros como maquinaria industrial, laboratorio y bodega.

3.8.5. Democracia y participación.

La elección de una directiva es el resultado de la democracia y participación de las personas que integran una organización, por lo tanto en el lugar de estudio se evalúa la presencia de un órgano de dirección, el funcionamiento de asambleas, la participación y comunicación y finalmente la base social.

3.8.5.1. Órgano de dirección.

El presidente y los socios manifiestan que el órgano de dirección está completo y en lo que se refiere a la toma de decisiones el presidente dice que son estratégicas y enfocadas en la producción y búsqueda de mercado que permita la comercialización de lo generado por la organización; los socios manifiestan en cambio que las decisiones que se toman son cotidianas.

Se registra mediante actas y registros todas las reuniones o asambleas.

3.8.5.2. Funcionamiento de asambleas.

Se realiza asambleas por lo menos dos veces al año para dar cumplimiento a los estatutos, a las cuales asisten más del 50% de socios y para constancia de ello se elaboran actas por parte del secretario y presidente.

3.8.5.3. Participación y comunicación.

Basado en los análisis anteriores puedo afirmar que la comunicación dentro de la asociación es escasa y débil por las opiniones contrapuestas entre presidente y socios.

Cuando se les preguntó sobre el conocimiento de los estatutos, solo el 73,33% dice que conoce el contenido del mismo. Manifiestan también que no cuentan con órganos de apoyo y que la asociación cuenta con órgano de difusión propio para la comunicación.

3.8.5.4. Base social.

La planificación carece de participación puesto que solo el 53,33% de los socios manifiesta que lo hacen con la participación de todas las bases y consejo directivo. En cuanto a la toma de decisiones si se lo hace con la participación de todas las bases y consejo directivo y la comunicación de esas decisiones es comunicada a todos los socios.

**CAPITULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
ASO AGROPRODUCTIVA**

4. Propuesta de modelo de gestión administrativa para la aso agroprodutiva

El desarrollo del presente capítulo se lo hará en base a los resultados obtenidos en la entrevista y encuesta aplicadas al directivo y socios de la asociación, que permitieron hacer un diagnóstico situacional de la misma. Así mismo se lo hará en función o miras de lograr una Responsabilidad Social Corporativa en el accionar de la Asociación, todo ello con el objetivo de contribuir a un desarrollo sostenible en el campo de influencia de la asociación.

La propuesta contempla acciones que se plasman a través de objetivos estratégicos, misión, visión, valores y políticas, que podría implementar en su gestión con la finalidad de ser una asociación con Responsabilidad Social Corporativa.

4.1. Planeación

4.1.1. Filosofía organizacional.

a. Misión de la Asociación Agro productiva.

Producir, procesar y comercializar café en sus diferentes variedades y presentaciones con responsabilidad económica, social y ambiental, manteniendo estándares de calidad en toda la cadena de valor.

b. Visión de la Asociación Agro productiva.

Ser una asociación líder del mercado en la producción de café molido y tostado a nivel local y nacional, con los más altos estándares de calidad, creando valor para sus grupos de interés y bajo el cumplimiento de principios de Responsabilidad Social Corporativa.

c. Valores de Asociación Agro productiva.

El accionar de APROCEL debe basarse principalmente en los siguientes valores:

- **Honestidad:** Hablando con la verdad.
- **Equidad:** En el trato a los socios, proveedores, consumidores, clientes, etc. y principalmente en lo que respecta a equidad de género.
- **Lealtad:** A los valores y principios asociativos, guardando fidelidad a la organización y entre asociados.
- **Justicia:** Obrando, juzgando y respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde.
- **Respeto:** Valorando a todos los grupos de interés de la asociación, así como el respeto a la normativa legal vigente, a los derechos humanos y tratados internacionales.

- **Responsabilidad:** En todas las acciones ejecutadas especialmente en los ámbitos económico, social y medioambiental y con todas las obligaciones legales contraídas.
- **Excelencia:** Es decir, calidad en los productos ofertados por la asociación

4.1.2. Políticas empresariales.

POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

APROCEL reconocerá, implementará y gestionará todas sus acciones con Responsabilidad Social Corporativa, con la finalidad de contribuir activamente en el desarrollo sostenible de la sociedad, tomando en consideración iniciativas mundiales de Responsabilidad Social.

POLÍTICA DE DESARROLLO HUMANO

El talento humano en la APROCEL se lo gestionará con el objetivo de mejorar su calidad de vida, respetando sus derechos, fomentando y promoviendo su desarrollo personal y profesional, capacitándolo, dándole un trato equitativo y justo, brindándole asesoramiento etc.

POLÍTICA DE NEGOCIOS Y SERVICIOS

Los negocios y servicios que ejecuta la asociación se enmarcaran en una campaña leal y transparente, ofertando productos de calidad y amigables con el medio ambiente.

POLÍTICA DE GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

La gerencia y administración de APROCEL buscará un desarrollo integral de la misma, bajo parámetros de eficiencia y eficacia que permitan lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo, buscando alianzas estratégicas y nuevos mercados que contribuyan al Desarrollo Asociativo.

POLÍTICA DE PATRIMONIO

Invariablemente, cuando se realicen ventas se destinará un porcentaje de éstas para el incremento del patrimonio asociativo que a su vez le permitirá crecer económica y físicamente.

POLÍTICA DE DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

La democracia y participación será una de las cartas de presentación de la asociación, es decir que ninguna de sus actividades se ejecutarán a la zar, sino con la participación y opinión

de todos los grupos de interés involucrados. El respeto a los intereses y opiniones de los grupos de interés será fundamental en la gestión asociativa

4.1.3. Objetivo corporativo.

Ejecutar todo el proceso productivo y de comercialización de café con responsabilidad económica, social y ambiental, contribuyendo activamente en el desarrollo sostenible de la sociedad en la que se ejecuta las actividades asociativas.

4.1.4. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos se establecieron en base al estudio realizado en el capítulo anterior, teniendo así los siguientes:

a. Objetivos estratégicos para gobierno corporativo

Tabla 11 Objetivos estratégicos para gobierno corporativo

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
DESARROLLO HUMANO	Desarrollo del capital humano	-Capacitaciones - Formación de promotores - Conocimiento de computación SOCIOS -Prácticas de buen gobierno	-Incrementar capacitaciones a los socios en temas agrícolas y administrativos -Incrementar el número de promotores internos - Capacitar a los socios que no manejan computadores así como a los que tienen falencias en su manejo. -Incorporar métodos de gestión que impidan la corrupción	Corto plazo
	Dinámicas de cooperación y conflicto	-Relaciones con la comunidad -Relaciones con los socios -Relaciones con el estado	-Ejecutar al menos 4 reuniones al año con la comunidad con el fin de mejorar relaciones y llegar a acuerdo mutuos -Fortalecer la relación de apoyo y ayuda entre socios.	Corto Plazo

			-Gestionar el beneficios para la asociación por parte de los entes estatales que permitan fortalecer la asociación	
	Equidad de género	-Participación y toma de decisiones	-Incorporar a las socias mujeres en alguna dirección o cargo de decisión	Corto y mediano plazo
	Programas Sociales	-Programas dirigidos a familias - Programas dirigidos a niños - Programas dirigidos a jóvenes	-Diseñar y ejecutar al menos un programa social dirigido a las familias del socio, niños y jóvenes, como por ejemplo de alfabetización.	Corto plazo

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
NEGOCIOS Y SERVICIOS	Productivos	-Asistencia técnica	-Asignar un equipo de socios capacitados para que asista técnicamente a otros en los cultivos y post cosecha en cada temporada	Corto plazo
	Comercialización	-Acopio y venta Reglamentos para comercializar -Capacitación	-Mantener y fortalecer el servicio de acopio y venta -Mejorar el reglamento de comercialización incorporando aspectos de responsabilidad social - Aumentar en un 25% el número de capacitaciones en temas de comercialización	Corto plazo
	Acceso y gestión de créditos	-Acercamiento a instituciones financieras	- Asesorar a todos los socios que lo soliciten en temas de créditos bancarios	Corto plazo

	Suministro de información	-Precios y mercados	-Incorporar el servicio de información de precios y mercados para los socios	Corto plazo
	Responsabilidad ambiental	-Prácticas ambientales en la producción y provisión de servicios -Participación en foros ambientales -Contribución a protección del medio ambiente -Políticas de explotación de RR Naturales -Educación y conciencia ambiental -Impactos ambientales causados por proveedores - Impacto ambiental por el uso de la tierra	-Mantener y fortalecer medidas ambientales en la provisión de servicios y negocios -Participar en los foros ambientales organizados tanto por instituciones públicas como privadas. -Mantener e Incrementar más medidas de protección al medio ambiente. -Implementar políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales. -Efectuar al menos 3 campañas anuales de educación y conciencia ambiental. -Realizar anualmente un estudio de impacto ambiental por el uso de la tierra en los cultivos.	Corto plazo

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
GERENCIA Y ADMINSTRACIÓN	Gerencia	-Plan estratégico y operativo -Plan de acopio y comercialización -Mecanismos de evaluación de la gestión	-Elaborar el plan estratégico y operativo de la asociación -Mantener actualizado el plan de acopio y comercialización	Corto plazo

			de acuerdo a la oferta y demanda del mercado. -Plantear un mecanismo de evaluación de la gestión a través de indicadores.	
	Administración	-Informes financieros y contables -Obligaciones tributarias	-Mejorar y socializar los informes financieros con todos los socios. -Mantener el cumplimiento de las obligaciones tributarias permanentemente	Corto y mediano plazo
	Gestión	-Gestión de proyectos -Contratos y convenios -Gestión comercial	-Planificar y ejecutar al menos un proyecto por año -Gestionar convenios comerciales con clientes y proveedores	Corto Plazo

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
PATRIMONIO	Recursos propios	-Pago de aportes de los asociados -Capital de trabajo	-Incentivar a los socios para que paguen a tiempo sus aportes	Corto plazo
	Recursos externos	-Donaciones	-Gestionar ingresos provenientes de contribuciones o donaciones organizaciones estatales.	Mediano plazo
	Activos fijos	-Sede o local Institucional -Muebles y equipos de cómputo -Infraestructura productiva y comercial	- Gestionar recursos para el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura. - Gestionar recursos para el mantenimiento y adquisición de equipos de cómputo.	Corto y mediano plazo

			- Gestionar recursos para el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura productiva y comercial	
--	--	--	---	--

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	Órgano de dirección	-Conformación -Decisiones	- Alternar a las personas encargadas de la dirección democráticamente y según lo establecido en los estatutos. -Implementar decisiones democráticas y a largo plazo	Corto y mediano plazo
	Funcionamiento de asambleas	-Frecuencia de las asambleas	-Ejecutar al menos 4 asambleas al año con el fin de dar seguimiento a lo planificado	Corto plazo
	Participación y comunicación	-Comunicación	-Implementar nuevos canales de comunicación para efectivizar la misma.	Corto plazo
	Base social	- Planificación participativa -Toma de decisiones	-Ejecutar la planificación y toma de decisiones con la participación de todos los socios y directivos.	Corto plazo

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

4.2. Organización

En el presente apartado se establecerá una estructura adecuada para que exista un verdadero clima organizacional que permita a la Asociación desde la perspectiva de la RSE, establecer sus actividades, canales de comunicación, lineamientos y funciones que debe cumplir la asociación, involucrando al Talento Humano en la estructura organizacional de la misma

4.2.1. Estructura Departamental (organigrama).



Ilustración 4. Organigrama (APROCEL)
Elaborado por: Juan Apolo Apolo

4.2.2. Principales funciones.

Las funciones que se contemplan en la presente propuesta se las hicieron tomando en cuenta las ya establecidas en los estatutos de la asociación y a la vez incrementando nuevas funciones de las unidades que se estableció en el organigrama propuesto.

JUNTA GENERAL

La junta general es la máxima autoridad de la asociación, está integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o a su estatuto social.

ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL

- Aprobar y reformar el estatuto social y el reglamento interno.
- Elegir y remover a los miembros de las juntas directivas y de vigilancia y al administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
- Fijar las cuotas de administración, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables.
- Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la junta directiva

- Aprobar los estados financieros y el balance social de la asociación.
- Aprobar o rechazar los informes de la junta directiva, junta de vigilancia y administración.
- Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual con sus presupuestos presentados por la junta directiva.
- Resolver la transformación, fusión y liquidación de los asociados en junta general extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.
- La junta general se reunirá una vez al año, a inicios del mes de enero. La junta general extraordinaria se reunirá por convocatoria del presidente o del directorio, por sus propias decisiones o por pedido escrito de la mitad más uno de los asociados, quienes deberían señalar los temas a trazarse.
- Establecer mecanismos que permitan eliminar todo tipo y clase de corrupción.
- Acoger, analizar, modificar y ratificar las propuestas de la Unidad de Responsabilidad Social.

CLASES Y PROCEDIMIENTOS DE JUNTAS GENERALES: Las juntas generales serán ordinarias y extraordinarias y su convocatoria, cuórum y normas de procedimiento parlamentario, consta en el reglamento interno de la asociación. En la convocatoria constará por lo menos: lugar, fecha, hora de la junta y el orden del día.

JUNTA DIRECTIVA

La junta directiva estará integrada por el presidente, el secretario y tres vocales elegidos en votación secreta por la junta general, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el reglamento interno de la asociación.

Los miembros de la junta directiva duran dos años en sus funciones y podrán ser elegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluya su segundo periodo de inmediato, no podrá ser elegido para ningún cargo directivo hasta después de dos años.

ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DIRECTIVA: Son atribuciones y deberes de la junta directiva:

- Dictar las normas de funcionamiento y operación de la asociación;
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingresos o retiros de asociados;
- Autorizar la celebración de contratos en los que intervengan la Asociación, hasta por el 30% de presupuesto anual;

- Sancionar los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecido en el reglamento interno;
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la asociación con sus respectivos presupuestos;
- Presentar, para aprobación de la junta general, los estados financieros balance social y su informe de labores;
- Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la junta general.
- Establecer sanciones para los casos de corrupción

JUNTA DE VIGILANCIA

La junta de vigilancia supervisa las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la junta Directiva. Estará integrado por 3 vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la junta general, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el reglamento interno.

Los miembros de la junta de vigilancia duran dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su periodo inmediato, no podrán ser elegidos por ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA: son atribuciones y deberes de la junta de vigilancia:

- Supervisar los gastos económicos que realce la asociación;
- Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;
- Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el administrador;
- Presentar su informe anual de labores a la junta general.
- Ejecutar evaluaciones de gestión
- Establecer mecanismos de control de gestión.

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN

ATRIBUCIONES y DEBERES: El presidente de la junta directiva presidirá también la asociación y la junta general. Durará 2 años en funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la junta directiva; y además de las atribuciones propias de la naturaleza a su cargo, tendrá las siguientes:

- Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de junta directiva;
- Firmar, conjuntamente con el secretario, la documentación de la asociación y las actas de las sesiones;
- Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la asociación;
- Cumplir y hacer cumplir el estatuto, reglamento interno y demás disposiciones emitidas por la junta general y la junta directiva.
- Promover la Responsabilidad Social Corporativa

SECRETARIO

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El secretario de la asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

- Elaborar las actas de sesiones de junta general y junta directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;
- Firmar conjuntamente con el presidente, la documentación de la asociación y las actas de la sesiones.
- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del presidente;
- Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la asociación;
- Custodiar y conservar ordenadamente el archivo,
- Entregar a los asociados previa autorización del presidente, la información que este a su cargo y que le sea requerida;
- Notificar las resoluciones;
- Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados con sus datos personales.

ADMINISTRADOR

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El administrador será elegido por la junta general, por un periodo de dos años y además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

- Representar legalmente a la Asociación.
- Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las juntas general y directiva.
- Administrar a la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados.
- Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la junta de vigilancia y aprobación de la junta general.

- Implementar y ejecutar acciones de Responsabilidad Social Corporativa

UNIDAD DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El/la socio/a responsable de ésta unidad además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

- Capacitar, promover e implantar la Responsabilidad Social Corporativa en la asociación y su cadena de valor.
- Incorporará acciones de responsabilidad social en la gestión administrativa.
- Participación activa en foros ambientales
- Establecer y ejecutar, políticas y acciones de Responsabilidad Social, económica y ambiental.
- Desarrollo de campañas de Responsabilidad Social internas y/o externas
- Ejecutar estudios de impacto ambiental causado por sus actividades
- Elaboración del informe de sostenibilidad
- Elaboración y publicación anual de memorias de sostenibilidad.
- Garantizar la participación de todos los socios en la toma de decisiones.
- Ejecutar campañas de Responsabilidad Social tanto internas como externas.
- Promover proyectos sociales en beneficio de la localidad.
- Realizar periódicamente propuestas que incluyan acciones de Responsabilidad Social.
- Capacitar y motivar periódicamente a los grupos de interés en temas de Responsabilidad Social.

UNIDAD DE TESORERÍA

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El/la socio/a responsable de ésta unidad además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

- Recaudar todos los dineros de aportes de los socios
- Llevar el registro individual de aportes de los socios
- Custodiar el dinero recibido
- Desembolso de efectivo previo autorización del administrador o presidente de la asociación.
- Rendir cuentas del dinero recibido al socio administrador.
- Registrar todos los movimientos del dinero.

- Llevar el registro de créditos efectuados a los socios
- Acatar las decisiones y disposiciones de la Junta General

UNIDAD DE PRODUCCIÓN

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El/la socio/a responsable de ésta unidad además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

- Brindar el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha a todos los socios.
- Ejecutar el servicio de acopio y venta
- Establecer y hacer cumplir los parámetros de calidad del producto
- Ejecutar procesos de certificación del producto.
- Llevar el control de producción diaria, semanal, mensual y a anual.
- Llevar el control de ingreso y salida del producto
- Tener un suficiente stock par envase y embalaje

UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El/la socio/a responsable de ésta unidad además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

- Capacitar a los asociados en temas de comercialización
- Elaborar el diseño del empaquetamiento del producto.
- Brindar información periódica de precios y mercados a los asociados
- Identificar y gestionar aliados estratégicos para la asociación
- Buscar nuevos nichos de mercado para comercializar el producto
- Promocionar al producto en ferias agropecuarias
- Realizar estudios de oferta y demanda del producto

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

Un buen clima organizacional se logra con un excelente liderazgo, con un líder que conozca a cada uno de los socios y tenga la capacidad de motivarlos a ser partícipes de cada una de las acciones y decisiones que ejecute la asociación, reconociendo sus opiniones, respetando criterios, tomando en cuenta sus propuestas, entre otras acciones que permitan al socio sentirse parte activa de la organización a la que pertenecen.

Teniendo en consideración lo mencionado, y al diagnóstico ejecutado en la asociación se debería considerar los siguientes lineamientos para lograr un buen clima laboral desde el ámbito de la RSE.

- Recordar a todos los socios la finalidad con la que crearon la organización y beneficios que obtienen al pertenecer a ella, esto con el fin de motivarlos a tener una participación más activa en la asociación.
- Comunicar a través de los diferentes medios y formas todo lo planificado, ejecutado y consensuado al 100% de socios con la finalidad de que sean conocedores y participes activos de la asociación.
- Motivar a los socios a participar en todas las reuniones, asambleas, acciones y decisiones que se tomen internamente.
- Respetar y tomar en cuenta todos los criterios, opiniones e intereses de cada socio.
- Tratar equitativamente a todos los socios.
- Aplicar el principio de alternancia en los cargos directivos.
- Ser democráticos en la toma de decisiones.
- Crear un clima de respeto entre socios

4.3. Dirección y ejecución

En este apartado se determinó las políticas a adaptarse por parte de la Asociación para cumplir con lo planificado y lo estipulado en la misma; para ello se tuvo en cuenta obligaciones y/o responsables de las decisiones que se tomen para la ejecución de los objetivos estratégicos establecidos.

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

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados en apartados anteriores es necesario la participación de todos los miembros de la asociación es decir tanto directivos como socios.

Directivos

- Dar a conocer a todos los socios importancia de introducir la Responsabilidad Social en la asociación
- Difundir los objetivos estratégicos propuestos y ponerlos a consideración de todos para aceptarlos totalmente, parcialmente o modificarlos en caso de ser necesario.

- Con la participación de todos los involucrados, establecer acciones y mecanismos para ejecutar y dar cumplimiento a los objetivos
- Establecer indicadores para cada objetivo con la finalidad de darles seguimiento y evaluar su cumplimiento.
- Ser los responsables de la ejecución, seguimiento y evaluación de objetivos.
- Comunicación de los resultados obtenidos
- Retroalimentación de lo ejecutado.

Socios

- Participar activamente en la planificación y ejecución de acciones que permitan dar cumplimiento a los objetivos planteados.
- Ser el motor que permita cumplir con los objetivos planteados.
- Asistir a todas las reuniones y asambleas convocadas por los directivos para ser partícipes de las mismas.
- Participar en la evaluación de cumplimiento de objetivos.
- Proponer estrategias que permitan cumplir al 100% los objetivos planteados

4.3.2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.

Los responsables del cumplimiento de las políticas son todos quienes integran la asociación, es decir los directivos y socios.

Tomando en consideración que el grado de responsabilidad de los directivos y socios es diferente, se debe considerar las mismas por separado.

En cuanto a la planificación los responsables directos serán los directivos, la ejecución es responsabilidad de directivos y socios, la medición y control es responsabilidad directa de los directivos, mientras que la evaluación se la deberá hacer con la participación de todos

4.3.3. Compromisos entre los directivos y los socios.

Compromiso de los Directivos

- Determinar sobre el alcance e impacto de la RSE en la Asociación, y su vez dar a conocer a todos los socios importancia de introducir la Responsabilidad Social en la organización.
- Elaborar estrategias de implementación de la Responsabilidad Social en la asociación.
- Identificar, clasificar y gestionar los grupos de interés de la Organización.

- Implementar la Responsabilidad Social en la asociación.
- Evaluar el cumplimiento de planes, programas, objetivos, misión, visión y metas establecidas con la nueva forma de gestión, es decir con RSE.
- Involucrarse y aliarse con personas o instituciones que contribuyan al desarrollo de la asociación.
- Desarrollar programas y acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como mecanismos de medición de los mismos.
- Cumplir con toda la normativa legal vigente.
- Comunicar los resultados obtenidos a todos los grupos de interés de la asociación.
- Asesorar a otras organizaciones en caso que lo requieran en temas de Responsabilidad Social.

Compromiso de los Socios

- Participar activamente en la planificación y ejecución de acciones que permitan implementar la Responsabilidad Social en la asociación.
- Asistir a todas las reuniones y asambleas convocadas por los directivos para ser partícipes de las mismas.
- Participar en la planificación, ejecución, medición y evaluación de actividades y objetivos planteados.
- Proponer acciones y estrategias que permitan efectivizar la Responsabilidad Social de la Asociación
- Acatar las disposiciones y responsabilidades delegadas desde la unidad de administración y demás unidades de la dirección de la asociación.
- Cumplir a cabalidad todas las responsabilidades asignadas.
- Cumplir con toda la normativa legal vigente
- Interesarse por desarrollar sus capacidades a través de la participación en foros, capacitaciones, cursos, etc.
- Ser transparentes en sus acciones.
- Promover la RSE.
- Ser veedores del cumplimiento de lo planificado sobre todo en los temas de RSE.

4.4. Control

a. Indicadores de cumplimiento para Desarrollo Humano

Tabla 12 Indicadores de cumplimiento para desarrollo humano

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN EN
DESARROLLO HUMANO	Desarrollo del capital humano	-Capacitaciones - Formación de promotores - Conocimiento de computación SOCIOS -Prácticas de buen gobierno	-Incrementar capacitaciones a los socios en temas agrícolas y administrativos -Incrementar el número de promotores internos - Capacitar a los socios que no manejan computadores así como a los que tienen falencias en su manejo. - Incorporar métodos de gestión que impidan la corrupción	- número de socios capacitados /número socios)*100 -(número de promotores formados/número socios)*100 - (número de socios capacitados en computación/número total de socios)*100 -Informe del presidente de la asociación
	Dinámicas de cooperación y conflicto	-Relaciones con la comunidad -Relaciones con los socios -Relaciones con el estado	-Ejecutar al menos 4 reuniones al año con la comunidad con el fin de mejorar relaciones y llegar a acuerdo mutuos -Fortalecer la relación de apoyo y ayuda entre socios. -Gestionar el beneficios para la asociación por parte de los entes estatales que permitan fortalecer la asociación	- (número de reuniones con la comunidad/número de reuniones planificadas con la comunidad) * 100 -Informe del presidente indicando las formas de relaciones entre socios y la gestión ejecutada para recibir beneficios de entes estatales.
	Equidad de género	-Participación y toma de decisiones	-Incorporar a las socias mujeres en alguna dirección o cargo de decisión	-(mujeres en cargos de dirección/total de socias mujeres)*100
	Programas Sociales	-Programas dirigidos a familias - Programas dirigidos a niños - Programas dirigidos a jóvenes	-Diseñar y ejecutar al menos un programa social dirigido a las familias del socio, niños y jóvenes, como por ejemplo de alfabetización.	-(programas sociales ejecutados/programas sociales planificados)*100

--	--	--	--	--

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

b) Indicadores de cumplimiento para negocios y servicios

Tabla 13. Indicadores de cumplimiento para negocios y servicios

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN EN
NEGOCIOS Y SERVICIOS	Productivos	-Asistencia técnica	-Asignar un equipo de socios capacitados para que asista técnicamente a otros en los cultivos y post cosecha en cada temporada	-Informe del responsable de la unidad de producción
	Comercialización	-Acopio y venta Reglamentos para comercializar -Capacitación	-Mantener y fortalecer el servicio de acopio y venta -Mejorar el reglamento de comercialización incorporando aspectos de responsabilidad social - Aumentar en un 25% el número de capacitaciones en temas de comercialización	-Informe del responsable de la unidad de comercialización. -% de incremento de capacitaciones dadas respecto al año anterior.
	Acceso y gestión de créditos	-Acercamiento a instituciones financieras	- Asesorar a todos los socios que lo soliciten en temas de créditos bancarios	- (número de socios asesorados/total de socios) *100
	Suministro de información	-Precios y mercados	-Incorporar el servicio de información de precios y mercados para los socios	-Informe del responsable de la unidad de comercialización
	Responsabilidad ambiental	-Prácticas ambientales en la producción y provisión de servicios -Participación en foros ambientales -Contribución a protección del medio ambiente	-Mantener y fortalecer medidas ambientales en la provisión de servicios y negocios -Participar en los foros ambientales organizados tanto por instituciones públicas como privadas. -Mantener e Incrementar más medidas de protección al medio ambiente. -Implementar políticas de no utilización de	Informe de cumplimiento de objetivos por parte del responsable de la unidad de Responsabilidad Social

		-Políticas de explotación de RR Naturales -Educación y conciencia ambiental -Impactos ambientales causados por proveedores - Impacto ambiental por el uso de la tierra	materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales. -Efectuar al menos 3 campañas al año de educación y conciencia ambiental. -Realizar anualmente un estudio de impacto ambiental por el uso de la tierra en los cultivos.	
--	--	---	--	--

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

c) Indicadores de cumplimiento para Gerencia y Administración

Tabla 14. Indicadores de cumplimiento para Gerencia y Administración

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	Gerencia	-Plan estratégico y operativo -Plan de acopio y comercialización -Mecanismos de evaluación de la gestión	-Elaborar un plan estratégico y operativo de la asociación -Mantener actualizado el plan de acopio y comercialización de acuerdo a la oferta y demanda del mercado. -Plantear un mecanismo de evaluación de la gestión a través de indicadores.	-Plan estratégico y operativo de APROCEL -Plan de acopio y comercialización - Indicadores de gestión para la gerencia
	Administración	-Informes financieros y contables -Obligaciones tributarias	-Mejorar y socializar los informes financieros con todos los socios. -Mantener el cumplimiento de las obligaciones tributarias permanentemente	- Informe de gestión del responsable de la unidad de administración
	Gestión	-Gestión de proyectos -Contratos y convenios -Gestión comercial	-Planificar y ejecutar al menos un proyecto por año -Gestionar convenios comerciales con	-Proyecto planificado y ejecutado. -Convenios establecidos con los proveedores

			clientes y proveedores	
--	--	--	------------------------	--

Elaborado por: Juan Apolo apolo

d) Indicadores de cumplimiento para Patrimonio

Tabla 15. Indicadores de cumplimiento para Patrimonio

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN
PATRIMONIO	Recursos propios	-Pago de aportes de los asociados -Capital de trabajo	-Incentivar a los socios para que paguen a tiempo sus aportes	-(número de socios que pagan a tiempo los aportes/total de socios)*100
	Recursos externos	-Donaciones	-Gestionar ingresos provenientes de contribuciones y donaciones de organizaciones estatales.	-Donaciones o contribuciones recibidas
	Activos fijos	-Sede o local Institucional -Muebles y equipos de cómputo -Infraestructura productiva y comercial	- Gestionar recursos para el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura. - Gestionar recursos para el mantenimiento y adquisición de equipos de cómputo. - Gestionar recursos para el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura productiva y comercial	--Informe de la unidad de administración señalando el estado de sus activos fijos y los recursos destinados para su mantenimiento

Elaborado por: Juan Apolo Apolo

e) Indicadores de cumplimiento para Democracia y Participación

Tabla 16. Indicadores de cumplimiento para Democracia y Participación

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN
-----	------------	-------	------------------------	-----------------------

DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	Órgano de dirección	-Conformación -Decisiones	- Alternar a las personas encargadas de la dirección democráticamente y según lo establecido en los estatutos. -Implementar decisiones democráticas y a largo plazo	-Informes de gestión del órgano de dirección
	Funcionamiento de asambleas	-Frecuencia de las asambleas	-Ejecutar al menos 4 asambleas al año con el fin de dar seguimiento a lo planificado	-(número de asambleas ejecutadas/número de asambleas planificadas)*100
	Participación y comunicación	-Comunicación	-Implementar nuevos canales de comunicación para efectivizar la misma.	-Informe del responsable de la unidad de administración indicando los nuevos canales de comunicación implementados
	Base social	- Planificación participativa -Toma de decisiones	-Ejecutar la planificación y toma de decisiones con la participación de todos los socios y directivos.	-Actas y registros de asistencia a reuniones y asambleas para la planificación y toma de decisiones

CONCLUSIONES

- La aplicación de acciones de Responsabilidad Social en la asociación es factible, puesto que actualmente no se ejecuta este tipo de acciones y administrativamente tiene algunas falencias; poner en práctica lo propuesto sin duda alguna contribuirá a mejorar significativamente su gestión, y en un futuro cercano, se convertiría en una asociación agroproductiva con RSC, pionera en el mercado
- Se considera la existencia de un retraso en la gestión asociativa puesto que hasta el momento su administración se limita a lo contemplado en los estatutos, mas no en una planificación con objetivos y metas planteadas.
- La falta de gestión administrativa que se tiene en la asociación se da porque ninguno de los integrantes de la directiva percibe un sueldo y por ende la mayoría de su tiempo lo dedican a laborar en sus fincas con el fin de obtener recursos económicos, mas no pueden dedicar el tiempo necesario para ejecutar las actividades de la asociación, lo que tiene una repercusión en la eficiencia y eficacia del manejo asociativo.
- Actualmente la asociación no cuenta con estrategias de gestión socialmente responsables que contribuyan a la consecución de una gestión administrativa eficiente.
- Existe una escasa comunicación entre socios y directivos, y esta se da por el desinterés que tienen un porcentaje considerable de socios y en parte por falta de liderazgo del presidente. La consecuencia de esta falta de comunicación retrasa todo tipo de acciones que se desee implementar en la asociación, así mismo crea conflictos y desconocimiento de acciones ejecutadas, y que se ejecutarán a futuro.
- Uno de los principales inconvenientes presentes en la asociación es la falta de mercado para su producto por la competencia existente en la zona y principalmente el ingreso de café desde el vecino país del Perú, dado por la falta de control de los entes correspondientes.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la asociación, acoger la presente propuesta con el fin de mejorar su gestión e introducir la Responsabilidad Social en la misma tomando en consideración todas las ventajas que ello traería a la misma, como por ejemplo: ventaja competitiva, licencia social, atracción de inversores, producto verde, mejora del clima laboral y productividad, mejor reputación, apertura de nuevos mercados, etc.
- Elaborar una planificación a corto, mediano y largo plazo, con objetivos, metas e indicadores de gestión, que permitan evaluar el cumplimiento de la misma y a su vez retroalimentar las acciones planificadas.
- Se sugiere a los socios de la APROCEL, tomar en consideración la asignación de una compensación económica, principalmente para el presidente de la misma con la finalidad de que pueda dedicar más tiempo en actividades y gestiones de la organización, que les permita fortalecerse y crecer asociativamente.
- Implementar las estrategias de gestión socialmente responsables propuestas en el presente trabajo con la finalidad de contribuir a la consecución de una gestión administrativa eficiente.
- Al presidente de la Asociación, tomando en consideración la importancia de la comunicación, establecer nuevos canales de comunicación para llegar con el mensaje a los asociados y se interesen en contribuir para mejorar la gestión asociativa.
- Gestionar ante los organismos estatales correspondientes el asesoramiento, cooperación y ayuda para la asociación, para comercializar sus productos y con ello mejorar sus ingresos., así mismo solicitarles o exigir se tomen las medidas necesarias para que se evite el ingreso de café desde el vecino país del Perú de manera ilegítima y afectando a la producción local.
- Se sugiere a la asociación solicitar apoyo de las Universidades para que a través de sus alumnos brinden asesoramiento en temas administrativos, de gestión y técnicos a la asociación, con el fin de tener una mejora continua en todos sus procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L. (2014). *El Método de la Investigación*. International Journal of Good Conscience.
- Almeida, S. (15 de Mayo de 2017). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de <http://www.inclusion.gob.ec/la-asociatividad-un-recurso-para-construir-el-buen-vivir/>
- Andrade, G. (2011). *Economía Solidaria*. Mexico: Tigre.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. París.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1966). *Pácto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley organica de economia popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario*. Quito.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en america latina*. Washigton, D.C.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Campos Freire, F. M., & Fernandez Lombao, T. (2015). *La Responsabilidad Social en la Gestion Empresarial*. Loja: EDILOJA Cía. Ltda.
- Campos, F., & Fernández, T. (2016). *La Responsabilidad Social en la Gestión Empresarial*. Loja: EDILOJA.
- CEPAL. (10 de Octubre de 2017). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de CEPAL: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Código Civil*. (2005). Quito.
- Comisión Europea. (2001). *Libro verde*. Bruselas.
- Conferencia Especializada Iberoamericana Sobre Derechos Humanos. (1969). *Convención americana sobre derechos humanos (Pacto San José)*. Costa Rica.
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Quito.
- Coveña, M., & Villacrés. (2012). *La asociatividad en las microempresas, de la ciudad de Portoviejo, como estrategia de crecimiento económico, periodo 2009-2012*. (U. T. Manabí, Ed.) Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de <http://repositorio.utm.edu.ec/bistream/123456789/7208/1/TESIS%20DE%ASOCIATIVIDAD.pdf>

- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Bogotá: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Bogotá, Colombia: Lily Solano Arevalo.
- Definición.DE. (08 de Octubre de 2017). *Definiciones*. Obtenido de <https://definicion.de/planificacion/>
- DRAE. (06 de 10 de 2017). *Diccionario de la Real Academia Española*. España.
- Herrera, D. (1999). *Enfoque participativo para el Desarrollo de la Competitividad de los sistemas Agrolimentarios*. San José, Costa Rica: CADIAC.
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana*. (2010).
- Lopez Zamora, B. (2016). *Fundamentos de la Responsabilidad Social. Texto Guía*. Loja: EDILOJA Cia. Ltda.
- Munch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Trillas S. A.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Proyecto Graduación*. (10 de 09 de 2016). Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/704.pdf
- Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E., & García, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Mexico: Guillermo Domínguez Chávez.
- Riveros, H. (2006). *Sistema Agroproductivo, cadenas y competitividad*. Lima: PRODAR-IICA.
- Salas, R. (2011). *Mecanismos de Asosiatividad*. Bogotá: Libertad.
- SEPS. (06 de Octubre de 2017). *Sueperintendencia de Economía Popular y Solidaia*. Obtenido de <https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>
- SEPS. (06 de Octubre de 2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/apunte%20II.pdf/90dd7053-92cb-4c14-8252-68a9cc05b5a6>
- USAID. (20 de Octubre de 2017). *Validación del Estado Organizacional*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de <https://www.usaid.gov/>
- Zalazar, J. (2011). *Microempresas Modernas*. Barcelona: Pamaso.

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS E INTEGRANTES DE LA ASO. AGROPRODUCTIVA.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL

La Universidad Católica de Loja

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA RSC

ENCUESTA PARA SOCIOS DE LA EMPRESA

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?	Cooperación () Apoyo/ayuda () No son muy buenas ()

	Explique en qué sentido se dan:
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	<p>¿En los últimos tres años la organización ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico?</p> <p>Mencione el tipo de donación?</p>	<p>Ha accedido ()</p> <p>No ha accedido ()</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
2. Créditos	<p>¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos?</p> <p>Indique el tipo de fuente:</p> <p>Para que se destinó el crédito</p>	<p>Ha accedido ()</p> <p>No ha accedido ()</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

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

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

ÓRGANO DE DIRECCIÓN		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Conformación	<p>¿Está completo el órgano de dirección?</p> <p>¿Cuántas personas lo conforman?</p>	<p>Completa ()</p> <p>Completa pero no funcional ()</p> <p>Incompleta ()</p> <p>.....</p>
2. Decisiones	<p>¿Qué tipo de decisiones toman?</p> <p>¿Estratégicas para periodos largos o cotidianas?</p>	<p>Estratégicas ()</p> <p>Cotidianas ()</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

	Qué tipos de decisiones se realizan:
3 . Actas y registros	¿Llevar actas de las reuniones? ¿Qué tipo de registros llevan?	Llevar 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 REGLAMENTO DE LA ASOCIACIÓN

ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN

De Productores Agropecuarios y de Cafés Especiales Bosque Petrificado de Puyango,

"APROCEL"

TÍTULO PRIMERO

GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

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

De Productores Agropecuarios y de Cafés Especiales Bosque Petrificado de Puyango,
"APROCEL"

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

Artículo 2.- **DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN:** El domicilio principal de la Asociación será el Cantón: Las Lajas Provincia: El Oro pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa automatización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

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

Artículo 3.- **OBJETO SOCIAL:** La Asociación tendrá como objeto principal Investigación, Producción y Comercialización de Café.
Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades,

- 1, Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;
- 2, Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;
- 3, Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
- 4, Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
- 5, Propender de la eficacia de las actividades económicas de sus asociados, fomentado el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
- 6, Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados y;
- 7, Promover la integración con organización afines o complementaria, procurando el beneficio colectivo;
- 8, Acoger en su seno a los productores agropecuarios del cantón Las Lajas y zonas de influencia;
- 9, promover el uso sostenible de los sistemas de producción de café y otros cultivos.

Artículo
He el presente documento
a fiel copia de su original
del libro que repasa a mi
mano



**TÍTULO SEGUNDO
DE LOS ASOCIADOS**

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

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

- 1, Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno;
- 2, Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;
- 3, Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
- 4, Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales, y la normativa interna que rige a la Asociación;
- 5, Cancelar los aportes de capital no reembolsables y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
- 6, Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados;
- 7, Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
- 8, No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
- 9, No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas;
- 10, Los demás que consten en el Reglamento Interno;
- 11, solicitar la fiscalización de la gestión económica de la asociación; examinar los libros y documentos, así como solicitar a los directivos los informes respectivos;
- 12, Solicitar por escrito cuando el caso amerite, la convocatoria a una asamblea general extraordinaria de socios, solicitud que se la hará a la persona que presida el director, indicando las sugerencia(s) o queja(s), con el respaldo de por lo menos el 25% de los socios.

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

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

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

CERTIFICO
que el presente documento
es fiel copia de su original
del libro que reposa en los
archivos a mi cargo



**TÍTULO TERCERO
ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO**

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

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



DE LA JUNTA GENERAL

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

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

- 1, Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno;
- 2, Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directivas y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
- 3, Fijar las cuotas de administración, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables;
- 4, Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta directiva;
- 5, Aprobar los estados financieros y el balance social de la asociación,
- 6, Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administración;
- 7, Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva,
- 8, Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación de los Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados,
- 9, La Junta General se reunirá una vez al año, a inicios del mes de enero. La Junta general Extraordinaria se reunirá por convocatoria del presidente o del directorio, por sus propias decisiones o por pedido escrito de la mitad más uno de los asociados, quienes deberán señalar los temas a trazarse.

Art. 12.- CLASES Y PROCEDIMIENTOS DE JUNTAS GENERALES: Las Juntas Generales serán ordinarias y extraordinarias y su convocatoria, quórum y normas de procedimientos parlamentario, consta en el Reglamento interno de la Asociación.

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

DE LA JUNTA DIRECTIVA

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

tráfico
el presente documento
A copia de...

Los miembros de la Junta Directiva duraran 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluya su segundo periodo inmediato, no podrá ser elegido para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

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

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

DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

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

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

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

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

DEL PRESIDENTE

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

- 1, Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de junta directiva;

CERTIFICADO
de el presente documento
es fiel, fiel, copia de su



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

DEL SECRETARIO

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

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

DEL ADMINISTRADOR

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

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

TÍTULO CUARTO REGÍMEN ECONÓMICO

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

- 1, Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tiene el carácter de no reembolsables,
- 2, La totalidad de la utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplidas las obligaciones legales; y,

CERTIFICO

que el presente documento
es fiel copia de lo original



3, Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objetos de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector economía popular y solidaria.

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

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

TÍTULO QUINTO DE LA TRASFORMACIÓN, FUSIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN



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

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

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

DESPOSICIONES GENERALES

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

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

TERCERA.- Los directivos, asociados y administrador de la Asociación, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones

CERTIFICADO
de el presente documento

supervisiones, exámenes especiales, autorías y responsabilidad, las sanciones que pudieran imponerse a la asociación.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

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

CERTIFICACIÓN.- En mi calidad de Secretaria de la Asociación de
De Productores Agropecuarios y de Cafés Especiales Bosque Petrificado de Puyango, "APROCEL"

Certifico que el presente Estatuto, adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, fue aprobado en Asamblea General, efectuada el 11 de mayo del 2013, conforme consta en el Libro de Actas, al que me remito en caso de ser necesario. Lo certifico en honor a la verdad y discutido por la Asamblea General, a las 17:00 horas el sábado, 11 de mayo del año 2013.

CERTIFICO
que el presente documento
es fiel copia del original del
libro que reposa a mi cargo.
Fecha 08 de Agosto del 2016.

Celia Lopez


Rocío Mercedes Tandazo Lopez.
SECRETARIO



ANEXO 3: FOTOS



Foto1: Cartel colocado en la entrada principal de APROCEL



Foto 2: Laboratorio de Catación



Foto 3: Máquinas del laboratorio de catación



Foto 4: Máquinas del laboratorio de catación



Foto 5: Máquinas del laboratorio de catación



Foto 6: Horno de tostado y molino de discos



Foto 7: Café molido y tostado que produce APROCEL



Foto 8: Café lavado en pergamino

ANEXO 4: TABLAS DE FRECUENCIA DE DATOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO DE LA ASO AGROPRODUCTIVA

SOCIOS								
A. DESARROLLO HUMANO								
1. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	CANTIDADES				PORCENTAJE			
1,1 CAPACITACIONES	Más de 3 veces por año	De 1 a 3 veces por año	Ninguna vez	TOTAL	Más de 3 veces por año	De 1 a 3 veces por año	Ninguna vez	TOTAL
1.1.1 Le ha capacitado la organización?	12	18	0	30	40,00%	60,00%	0,00%	100%
1,2 FORMACIÓN DE PROMOTORES	Más de 5	Más de 3 o igual que 5	Nunguno	TOTAL	Más de 5	Más de 3 o igual que 5	Nunguno	TOTAL
1,2,1 En los últimos años la organización a promovido la formación de promotores	0	21	9	30	0,00%	70,00%	30,00%	100%
1,3 CONOCIMIENTO DE COMPUTACIÓN DE LOS SOCIOS	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL		
1,3,1 Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	25	5	30	83,33%	16,67%	100,0%		
1,4 PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO	Se realizan	No realizan/Se evidencian	Malas prácticas	TOTAL	Se realizan	No realizan/Se evidencian	Malas prácticas	TOTAL
1,4,1 ¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, falseo de documentos, etc.?	5	25	0	30	16,67%	83,33%	0,00%	100,00%
A. DESARROLLO HUMANO								
2. ECONOMÍA DEL SOCIO	CANTIDADES				PORCENTAJE			
2.1 INGRESO PROMEDIO DEL SOCIO	Menos de \$375	De uno a dos salarios mínimos/mes	Más de dos salarios mínimos	TOTAL	Menos de \$375	De uno a dos salarios mínimos/mes	Más de dos salarios mínimos	TOTAL
1.1.1 ¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital?	27	3	0	30	90,00%	10,00%	0,00%	100,00%
A. DESARROLLO HUMANO								
3. DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO	CANTIDADES				PORCENTAJE			
3.1 RELACIONES CON LA COMUNIDAD	Cooperación	Apoyo/ayuda	No son muy buenas	TOTAL	Cooperación	Apoyo/ayuda	No son muy buenas	TOTAL
3.1.1 ¿Cómo y cuál es la relación de la Asociación con la comunidad?	20	7	3	30	66,67%	23,33%	10,00%	100,00%
3.2 RELACIONES CON LOS SOCIOS	Cooperación	Apoyo/ayuda	No son muy buenas	TOTAL	Cooperación	Apoyo/ayuda	No son muy buenas	TOTAL
3.2,1 ¿Cómo y cuál es la relación entre asociados?	9	21	0	30	30,00%	70,00%	0,00%	100,00%
3.3 RELACION CON EL ESTADO	Cooperación	Apoyo/ayuda	Existen conflictos	TOTAL	Cooperación	Apoyo/ayuda	Existen conflictos	TOTAL
3.3.1 ¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales?	0	6	24	30	0,00%	20,00%	80,00%	100,00%

A. DESARROLLO HUMANO										
4. EQUIDAD DE GÉNERO	CANTIDADES					PORCENTAJE				
4.1 PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	Mujeres sólo como socias	Mujeres en alguna dirección	Mujeres en cargos de decisión	No participan	TOTAL	Mujeres sólo como socias	Mujeres en alguna dirección	Mujeres en cargos de	No participan	TOTAL
4.1.1 ¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización?	18	0	12	0	30	60,00%	0,00%	40,00%	0,00%	100,00%

A. DESARROLLO HUMANO							
5. PROGRAMAS SOCIALES	CANTIDADES			PORCENTAJE			
5.1 PROGRAMAS DIRIGIDOS A LAS FAMILIAS	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL	
¿La organización tiene programas dirigidos a las		1	29	30	3,33%	96,67%	100,00%
5.1 PROGRAMAS DIRIGIDOS A LOS NIÑOS							
¿La organización tiene programas dirigidos a los niños?	0	30	30	0,00%	100,00%	100,00%	
5.1 PROGRAMAS DIRIGIDOS A LOS JÓVENES							
¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes?	0	30	30	0,00%	100,00%	100,00%	

B. NEGOCIOS Y SERVICIOS								
1. PRODUCTIVOS	CANTIDADES				PORCENTAJE			
1.1 ASISTENCIA TÉCNICA	Brinda servicio	Servicio deficiente/ limitado	No lo brinda	TOTAL	Brinda servicio	Servicio deficiente/ limitado	No lo brinda	TOTAL
1.1.1 ¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post	3		27	30	10,00%	0,00%	90,00%	100,00%
1.2 CERTIFICACIONES								
1.1.2 ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	0	0	30	30	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%

B. NEGOCIOS Y SERVICIOS						
2. COMERCIALIZACIÓN	CANTIDADES			PORCENTAJE		
2.1 ACOPIO Y VENTA	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL
2.1.1 ¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	30	0	30	100,00%	0,00%	100,00%
2.2 REGLAMENTOS PARA COMERCIALIZAR						
2.1.1 ¿La organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de	29	1	30	96,67%	3,33%	100,00%
2.3 CAPACITACIÓN						
2.1.1 ¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	22	8	30	73,33%	26,67%	100,00%

B. NEGOCIOS Y SERVICIOS								
3. ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS	CANTIDADES				PORCENTAJE			
3.1 PRESTAMOS A SOCIOS	Servicios fondos propios	Servicio fondos externos	No lo brinda	TOTAL	Servicios fondos propios	Servicio fondos externos	No lo brinda	TOTAL
3.1.1 ¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros?	0	30	0	30	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
3.2 ACERCAMIENTO A INSTITUCIONES FINANCIERAS	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL		
3.2.1 ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	7	23	30	23,33%	76,67%	100,00%		

B. NEGOCIOS Y SERVICIOS						
4. INFORMACIÓN	CANTIDADES			PORCENTAJE		
4.1 PRECIOS Y MERCADOS	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL
4.1.1 ¿La organización brinda información de precios y mercados?	0	30	30	0,00%	100,00%	100,00%
4.2 OTROS						
4.2.1 ¿La organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc.?	6	24	30	20,00%	80,00%	100,00%

B. NEGOCIOS Y SERVICIOS						
5. SERVICIOS SOCIALES	CANTIDADES			PORCENTAJE		
5.1 SALUD, EDUCACIÓN, SANEAMIENTO. ETC.	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL	Brinda el servicio	No lo brinda	TOTAL
5.1.1 ¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte?	2	28	30	6,67%	93,33%	100,00%

B. NEGOCIOS Y SERVICIOS								
6. RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	CANTIDADES			PORCENTAJE				
6.1 PRÁCTICAS AMBIENTALES EN LA PRODUCCIÓN Y LA PROVISIÓN DE SERVICIOS	Aplica	No aplica	TOTAL	Aplica	No aplica	TOTAL		
6.1.1 ¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla?	27	3	30	90,00%	10,00%	100,00%		
6.2 PARTICIPACION EN FOROS	Ha participado	No ha participado	Desconoce	TOTAL	Ha participado	No ha participado	Desconoce	TOTAL
6.2.1 ¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	19	11	0	30	63,33%	36,67%	0,00%	100,00%
6.3 CONTRIBUCIÓN A PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	Ha contribuido	No ha contribuido	TOTAL	Ha contribuido	No ha contribuido	TOTAL		
6.3.1 Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación.	25	5	30	83,33%	16,67%	100,00%		
6.4 POLÍTICAS DE PROTECCIÓN DE RR NATURALES	Existen políticas	No existen políticas	TOTAL	Existen políticas	No existen políticas	TOTAL		
6.4.1 Tiene política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, animales etc.)	3	27	30	10,00%	90,00%	100,00%		
6.5 EDUCACIÓN Y CONCIENCIA AMBIENTAL	Realiza campañas	No realiza	TOTAL	Realiza campañas	No realiza	TOTAL		
6.5.1 Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)?	28	2	30	93,33%	6,67%	100,00%		
6.6 IMPACTOS AMBIENTALES CAUSADOS POR PROVEEDORES	Si lo hace	No lo hace	TOTAL	Si lo hace	No lo hace	TOTAL		
6.6.1 Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.	28	2	30	93,33%	6,67%	100,00%		
6.7 IMPACTO AMBIENTAL POR EL USO DE TIERRA	Si Ha realizado	No ha realizado	TOTAL	Si Ha realizado	No ha realizado	TOTAL		
6.7.1 Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra?	2	28	30	6,67%	93,33%	100,00%		

C. GERENCIA Y ADMINISTRACION								
1. GERENCIA	CANTIDADES				PORCENTAJE			
1.1 PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	Tiene y Aplica	Tiene y no aplica	No tiene	TOTAL	Tiene y Aplica	Tiene y no aplica	No tiene	TOTAL
1.1.1 ¿La organización cuenta con plan estratégico?	2	1	27	30	6,67%	3,33%	90,00%	100,00%
1.2 PLAN DE ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN	Tiene y Aplica	Tiene y no aplica	No tiene	TOTAL	Tiene y Aplica	Tiene y no aplica	No tiene	TOTAL
1.2.1 ¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización?	29	1	0	30	96,67%	3,33%	0,00%	100,00%
1.3 MECANISMOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	Tiene y es funcional	Tiene y no es funcional	No implementa	TOTAL	Tiene y es funcional	Tiene y no es funcional	No implementa	TOTAL
1.3.1 ¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	22	5	3	30	73,33%	16,67%	10,00%	100,00%
1.4 RECURSOS HUMANOS CONTRATADOS	Tiene	No Tiene	TOTAL	Tiene	No Tiene	TOTAL		
1.4.1 ¿Qué personal tiene contratado la organización?	1	29	30	3,33%	96,67%	100,00%		
C. GERENCIA Y ADMINISTRACION								
2. ADMINISTRACIÓN	CANTIDADES				PORCENTAJE			
2.1 INFORMES FINANCIEROS Y CONTABLES	Llevan informes contables	Solo registran ingresos y egresos	No los llevan / atrasados	TOTAL	Llevan informes contables	Solo registran ingresos y egresos	No los llevan / atrasados	TOTAL
2.1.1 ¿La organización cuenta con informes financieros? ¿Cuál es la fecha del último informe? ¿Cuenta con registros o libros?	17	13	0	30	56,67%	43,33%	0,00%	100,00%
2.2 MANEJO DE CAJA CHICA	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL		
2.2.1 ¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	1	29	30	3,33%	96,67%	100,00%		
2.3 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL		
2.3.1 ¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias?	30	0	30	100,00%	0,00%	100,00%		
2.4 PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Creciente/ estable	Decreciente	No determina	TOTAL	Creciente/ estable	Decreciente	No determina	TOTAL
2.4.1 ¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias? ¿Es creciente, decreciente o estable?	1	29	0	30	3,33%	96,67%	0,00%	100,00%
2.5 ÓRGANOS DE CONTROL Y AUDITORIA	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL		
2.5.1 ¿El órgano de control es funcional o es el adecuado?	23	7	30	76,67%	23,33%	100,00%		

C. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN								
3. GESTIÓN	CANTIDADES			PORCENTAJE				
3.1 GESTIÓN DE PROYECTOS	Más o igual que 3 proyectos	Menos de 3 proyectos o ninguno	TOTAL	Más o igual que 3 proyectos	Menos de 3 proyectos o ninguno	TOTAL		
3.1.1 ¿La organización ha gestionado proyectos en el último año?	11	19	30	36,67%	63,33%	100,00%		
3.2 RELACIÓN INSTITUCIONAL	Cinco o mas	Menos de cinco	TOTAL	Cinco o mas	Menos de cinco	TOTAL		
3.2.1 ¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización?	3	27	30	10,00%	90,00%	100,00%		
3.3 CONTRATOS Y CONVENIOS	Menos de dos	Mayor o igual que dos	TOTAL	Menos de dos	Mayor o igual que dos	TOTAL		
3.3.1 ¿Ha firmado la organización algún tipo de convenio en el último año?	28	2	30	93,33%	6,67%	100,00%		
3.4 GESTIÓN COMERCIAL	Creciente/ estable	Decreciente	No realiza	TOTAL	Creciente/ estable	Decreciente	No realiza	TOTAL
3.4.1 ¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años? ¿Es creciente, decreciente o estable?	29	1	0	30	96,67%	3,33%	0,00%	100,00%
3.5 CERTIFICACIONES	Una o más	Ninguna	TOTAL	Una o más	Ninguna	TOTAL		
3.5.1 ¿Cuántas certificaciones tiene la organización?	1	29	30	3,33%	96,67%	100,00%		

D. PATRIMONIO						
1. RECURSOS PROPIOS	CANTIDADES			PORCENTAJE		
1.1 PAGO DE APORTES DE ASOCIADOS	Pagan más del 50%	Pagan menos del 50%	TOTAL	Pagan más del 50%	Pagan menos del 50%	TOTAL
1.1.1 ¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes?	30	0	30	100,00%	0,00%	100,00%
1.2 FONDOS PARA CRÉDITOS DE ASOCIADOS	Dispone	No dispone	TOTAL	Dispone	No dispone	TOTAL
1.2.1 ¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados?	30	0	30	100,00%	0,00%	100,00%
1.3 AHORROS EN CUENTAS BANCARIAS	Tiene	No tiene	TOTAL	Tiene	No tiene	TOTAL
1.3.1 ¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias?	1	29	30	3,33%	96,67%	100,00%
1.4 CAPITAL DE TRABAJO	Tiene	No tiene	TOTAL	Tiene	No tiene	TOTAL
1.4.1 ¿La organización dispone de capital de trabajo propio?	2	28	30	6,67%	93,33%	100,00%

D. PATRIMONIO						
2. RECURSOS EXTERNOS	CANTIDADES			PORCENTAJE		
2.1 DONACIONES	Ha accedido	No ha accedido	TOTAL	Ha accedido	No ha accedido	TOTAL
2.1.1 ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico?	3	27	30	10,00%	90,00%	100,00%
2.2 CRÉDITOS	Ha accedido	No ha accedido	TOTAL	Ha accedido	No ha accedido	TOTAL
2.2.1 ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos?	30	0	30	100,00%	0,00%	100,00%

D. PATRIMONIO								
3. ACTIVOS FIJOS	CANTIDADES				PORCENTAJE			
3.1 SEDE O LOCAL INSTITUCIONAL	Propio	Alquilado	No tiene	TOTAL	Propio	Alquilado	No tiene	TOTAL
31.1 ¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrendada??	30	0	0	30	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
3.2 MUEBLES Y EQUIPOS DE CÓMPUTO	Propios	No tiene	TOTAL	Propios	No tiene	TOTAL		
3.2.1 ¿La organización dispone de muebles y equipos de cómputo?	30	0	30	100,00%	0,00%	100,00%		
3.3 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA Y COMERCIAL	Tiene	No tiene	TOTAL	Tiene	No tiene	TOTAL		
3.3.1 ¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial?	29	1	30	96,67%	3,33%	100,00%		
3.4 OTROS BIENES (TERRENOS, LABORATORIOS Y MAQUINARIA)	Tiene	No tiene	TOTAL	Tiene	No tiene	TOTAL		
3.4.1 ¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento?	5	0	5	100,00%	0,00%	100,00%		

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN								
1. ÓRGANO DE DIRECCIÓN	CANTIDADES				PORCENTAJE			
1.1 CONFORMACIÓN	Completo	Completo pero no funcional	Incompleto	TOTAL	Completo	Completo pero no funcional	Incompleto	TOTAL
1.1.1 ¿Está completo el órgano de	30	0	0	30	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
1.2 DECISIONES	Estratégicas	Cotidianas	TOTAL	Estratégicas	Cotidianas	TOTAL		
1.2.1 ¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Estratégicas para periodos largos o cotidianas?	7	23	30	23,33%	76,67%	100,00%		
1.3 ACTAS Y REGISTROS	Llevar actas	No llevan	TOTAL	Llevar actas	No llevan	TOTAL		
1.3.1 ¿Llevar actas de las reuniones?	30	0	30	100,00%	0,00%	100,00%		

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN								
2. FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS	CANTIDADES				PORCENTAJE			
2.1 FRECUENCIA DE LAS ASAMBLEAS	Por lo menos dos veces al año	Menos de dos veces al año	No se reúne	TOTAL	Por lo menos dos veces al año	Menos de dos veces al año	No se reúne	TOTAL
2.1.1 ¿Cuántas veces al año se reúnen en asamblea? ¿Se cumple con los estatutos?	29	1	0	30	96,67%	3,33%	0,00%	100,00%
2.2 DECISIONES	Más del 50%	Menos o igual que el 50%	TOTAL	Más del 50%	Menos o igual que el 50%	TOTAL		
2.2.1 ¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 50%?	30	0	30	100,00%	0,00%	100,00%		
2.3 ACTAS Y REGISTROS	Llevar actas	No llevan	TOTAL	Llevar actas	No llevan	TOTAL		
2.3.1 ¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?	30	0	30	100,00%	0,00%	100,00%		

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN								
3. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN	CANTIDADES				PORCENTAJE			
3.1 CONOCIMIENTOS DE LOS ESTATUTOS	Conoce en su totalidad	Conoce parcialmente	Desconoce	TOTAL	Conoce en su totalidad	Conoce parcialmente	Desconoce	TOTAL
3.1.1 Ud. Conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización.	22	8	0	30	73,33%	26,67%	0,00%	100,00%
3.2 ORGANOS DE APOYO	Igual o mayor que tres	Menos de tres	TOTAL	Igual o mayor que tres	Menos de tres	TOTAL		
3.2.1 ¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos.	0	30	30	0,00%	100,00%	100,00%		
3.3 COMUNICACIÓN	Órganos de difusión propio	Órgano de difusión subsidiado	No cuenta con órgano de difusión	TOTAL	Órganos de difusión propio	Órgano de difusión subsidiado	No cuenta con órgano de difusión	TOTAL
3.3.1 ¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse con sus asociados? ¿Cómo funciona? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cómo se financia?	26	0	4	30	86,67%	0,00%	13,33%	100,00%

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN								
4. BASE SOCIAL	CANTIDADES				PORCENTAJE			
	Sólo el presidente del directorio	Todo el consejo directivo	Todas las bases y consejo directivo	TOTAL	Sólo el presidente del directorio	Todo el consejo directivo	Todas las bases y consejo directivo	TOTAL
4.1 PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA								
4.1.1 ¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan?	3	11	16	30	10,00%	36,67%	53,33%	100,00%
4.2 TOMA DE DECISIONES								
4.2.1 ¿Cómo se toman las decisiones de la organización? ¿Quiénes participaron en ella?	0	0	30	30	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
4.3 COMUNICACIÓN DE LAS DECISIONES	A nivel de socios	Directivas de base central	Sólo el consejo directivo central	TOTAL	A nivel de socios	Directivas de base central	Sólo el consejo directivo central	TOTAL
4.3.1 ¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunican las decisiones?	24	6	0	30	80,00%	20,00%	0,00%	100,00%