



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL CORPORATIVA**

**“Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión  
administrativa en las asociaciones agro productivas del Ecuador, año  
2017.  
Caso de Estudio FEPROCOL”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN.**

**AUTORA:** Jaramillo Febres, Alicia María

**DIRECTOR:** Costa Ruiz, Mónica Patricia, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2018**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-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>*

*Loja, mayo del 2018*

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Mónica Patricia Costa Ruiz

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

Certifica:

El presente trabajo de titulación, denominado: Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agro productivas del Ecuador, año 2017. Caso de Estudio FEPROCOL, realizado por la ingeniera Alicia María Jaramillo Febres, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 08 de mayo de 2018.

f). . . . .

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Alicia María Jaramillo Febres; declaro ser autora del presente trabajo de titulación de Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agro productivas del Ecuador, año 2017. Caso de Estudio FEPROCOL, de la Titulación de Maestría de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, siendo la Mgs. Mónica Costa Ruiz, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f. ....  
Alicia María Jaramillo Febres  
Cédula 1102661350

## **DEDICATORIA**

Esta tesis de grado de maestría está dedicada con profundo amor y abnegación a mis hijos; NICOLÁS GUERRERO JARAMILLO, quien es motivó de mi inspiración, con el objetivo de entregarle un modesto ejemplo de estudio, lucha y trabajo que pueda servirle en su vida estudiantil y profesional. A mi hijo JOAQUIN REYES JARAMILLO, quien partió al cielo, pero está presente en todos los momentos de mi vida; a mi hijo MATÍAS REYES JARAMILLO, quien se encuentra en camino y a quien esperamos con amor.

Y a mi compañero inseparable y querido esposo ALVARO REYES con quien hemos formado el mejor de los hogares.

Alicia María Jaramillo Febres

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar la etapa de estudios académicos de la presente maestría, quiero expresar mi agradecimiento de corazón en primer lugar a DIOS por darme salud y poder haber ejercido con éxito estos años de estudio.

De igual forma mi sentido agradecimiento a mi amado esposo ALVARO REYES, quien además se ha convertido en mi amigo leal e inseparable compañero de lucha con solidaridad y amor todos los días, quien me ha impulsado a la vez en cada momento de estudio y evidentemente para la culminación de esta prestigiosa maestría.

Dentro de este contexto, también quiero agradecer de manera formal, a la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, sus dirigentes, autoridades y también a cada uno de los docentes que participaron del proceso de enseñanza de los diferentes módulos de la maestría.

Alicia María Jaramillo Febres

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS .....	X
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	4
1.1. Asociaciones.....	5
1.1.1. Conceptualización y evolución.....	5
1.1.2. Tipos de asociaciones .....	6
1.1.3. Asociaciones agro productivas.....	8
1.1.4. Asociatividad en el Ecuador .....	10
1.1.5 Características de las asociaciones agroproductivas en el sector o región de incidencia.....	13
1.2. Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agro productivas .....	17
1.2.1. Planificación .....	17
Del Plan de Agronegocios:.....	18
Planificación operativa.....	19
1.3.2 Organización .....	20
1.2.3 Dirección .....	21
1.2.4 Control.....	21
1.3 Responsabilidad social corporativa.....	22
1.3.1 Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial .....	22
1.3.2 Ámbitos de responsabilidad social .....	24
2 METODOLOGÍA.....	26
2.1. Tipo de estudio .....	27
2.2. Métodos .....	28
2.2.1. Método deductivo.....	28
2.2.2. Método inductivo.....	29
2.3. Técnicas.....	29
2.3.1. Revisión bibliográfica, documental de estudio.....	29
2.3.2. Entrevistas .....	29
2.3.3. Encuestas .....	30
2.4. Población.....	30

2.5.	Instrumentos para obtención y manejo de información .....	33
3.	GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN .....	36
3.1.	Antecedentes de la asociación .....	37
3.2.	Filosofía empresarial / organizacional .....	38
3.2.1.	Misión .....	38
3.2.2.	Visión.....	39
3.2.3.	Valores Institucionales.....	39
3.3.	Productos o servicios .....	39
3.4.	Estructura organizacional.....	40
3.5.	Características de la asociación en la zona de influencia .....	43
3.6.	Análisis de la información a directivos de la asociación.....	43
3.7.	Análisis de la información a socios de las comunas. ....	53
3.8.	Análisis comparativo directivos socios de la organización - Valoración del Estado Organizacional-.....	62
4.	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA FEPROCOL CON ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	68
4.1.1	Filosofía organizacional .....	69
4.1.2	Políticas Organizacionales .....	70
4.1.3	Objetivo corporativo .....	71
4.1.4	Objetivos estratégicos .....	71
4.2	Organización.....	71
4.2.1	Estructura Departamental.....	71
4.2.2	Principales funciones.....	72
4.2.3	Lineamientos para establecer clima organizacional desde el ámbito de la RSC.....	73
4.3	Dirección y Ejecución .....	74
4.3.1	Decisiones a ponerse en marcha para el cumplimiento de objetivos estratégicos	74
4.3.2	Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales .....	74
4.3.3	Compromisos entre directivos y los socios .....	75
4.4	Control .....	75
	CONCLUSIONES.....	82
	RECOMENDACIONES .....	83
	BIBLIOGRAFÍA.....	85
	ANEXOS.....	87



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Asociatividad en la provincia de Loja - por sector. ....	14
Tabla 2: Asociatividad de la provincia de Loja relacionada con el agro. ....	15
Tabla 3: Asociatividad en la provincia de Loja en segundo nivel y formalización financiera .....	15
Tabla 4: Organizaciones de productores con cobertura provincial.....	16
Tabla 5: Muestra estratificada de las Comunidades que colaboraron en las encuestas ....	32
Tabla 6: Ponderaciones para los cimientos de la casita de la VEO .....	34
Tabla 7: Ponderaciones para las paredes de la casita de la VEO .....	34
Tabla 8: Ponderaciones para el techo de la casita de la VEO .....	34
Tabla 9: Situación de Desarrollo humano a nivel directivo FEPROCOL .....	44
Tabla 10: Resultados del componente Negocios y Servicios a nivel directivo. ....	46
Tabla 11: Resultados del componente Gerencia y administración. ....	48
Tabla 12: Resultados del componente Patrimonio. ....	50
Tabla 13: Percepción sobre el estado del órgano de dirección .....	51
Tabla 14: Percepción sobre el estado del órgano de dirección .....	53
Tabla 15: Percepción sobre el estado del órgano de dirección .....	55
Tabla 16: Percepción sobre el estado del órgano de dirección .....	57
Tabla 17: Percepción sobre el estado Patrimonial de las comunidades .....	59
Tabla 18: Percepción sobre la democracia y participación de las comunidades .....	60
Tabla 19: Resultados VEO de Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL: Cimiento Desarrollo Humano.....	62
Tabla 20: Resultados VEO de Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL: Cimiento Negocios y servicios.....	63
Tabla 21: Resultados VEO de Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL: Pilar Gerencia y Administración. ....	64
Tabla 22: Resultados VEO de Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL: Pilar Patrimonio. ....	65
Tabla 23: Resultados VEO de Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL: El Techo – Democracia y participación. ....	65
Tabla 24: Resultados globales VEO de Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL. ....	66
Tabla 25: Listado de Procesos relacionados con RSC .....	74
Tabla 26: Indicadores de cumplimiento.....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organización del sector asociativo.....	12
FIGURA 2: "La Casa" de la Valoración Organizacional (VEO).....	33
Figura 3: Actores internos en FEPROCOL.....	40
Figura 4: Organización interna de FEPROCOL.....	41
Figura 5: Comparación de la Casa de Valoración del Estado Organizacional: Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL.....	72

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de Encuesta aplicada a la organización Agro productiva de la Provincia de Loja .....	88
Anexo 2: Organizaciones Agro productivas de la Provincia de Loja.....	95

## RESUMEN

Con la finalidad de Implementar estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agro productivas del Ecuador, el caso de Estudio FEPROCOL durante el 2017 establece que la tendencia administrativa de Responsabilidad Social Corporativa de manera formal, se encuentra ausente en organizaciones sociales que implican la organización comunitaria, toda vez que la asociatividad ha sido entendida de diversas formas, imponiéndose la definición legal solo para fines de gestión gubernamental; no obstante existen estrategias de Gestión socialmente responsables de carácter empírico, que rescatan el carácter comunal y de convivencia en armonía con la naturaleza, materia de capacitación y justificación primaria de la comunas que conforman la FEPROCOL, la cual a pesar de encontrarse con una organización en proceso de fortalecimiento, una debilidad financiera y ausencia de planificación estratégica, busca rescatar la identidad cultural de las comunas y ha desarrollado una suerte de redes de coyuntura política en pro de la organización y planificación del desarrollo económico de los asociados, postergando aspectos como la producción, comercialización y fortalecimiento económico de los comuneros.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social Corporativa, Asociatividad, Agro producción, Comunas,

## **ABSTRACT**

For the purpose of agriculture Implements socially responsible strategies for the administrative management in the productive associations of the Ecuador, the case of Study FEPROCOL during 2017 establishes that the administrative tendency of Corporate Social responsibility of a formal way, is absent in social organizations that imply the community organization, every time the social associativity has been understood of diverse forms, imposing the legal definition on him only for ends of governmental management; nevertheless there exist strategies of Management socially responsible for empirical character, which rescue the communal character and of coexistence in harmony with the nature, matter of training and justification will give priority of the communes that they shape the FEPROCOL, which despite meeting with an organization in process of strengthening, a financial weakness and absence of strategic planning, he thinks about how to rescue the cultural identity of the communes and has developed a lack of networks of political conjuncture to the advantage of the organization and planning of economic development of the associates, postponing aspects as the production, commercialization and economic strengthening of the associates.

**KEYWORDS:** Corporate social responsibility, social associativity, Agriculture production, Communes

## INTRODUCCIÓN

Con el fin de procurar un desarrollo armónico en la ruralidad, e Implementar estrategias de gestión socialmente responsables en las asociaciones relacionadas con la agro producción, se presenta un aporte a la innovación de la organización social agrupada en la FEPROCOL, mediante la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa, tendencia administrativa que tiene plena vigencia y aplicación en contextos de asociatividad donde fluyen varios intereses desde los asociados y dirigentes. Para ello presentamos en el primer capítulo la fundamentación teórica de la Responsabilidad Social Corporativa, enfatizando su aplicación a organizaciones sin fines de lucro; y demostrando su pertinencia más allá de la generalizada jerga atribuida a la Responsabilidad Social Empresarial, la que refiere a una especie de compensación de las empresas al medio donde explota sus capitales. En el presente trabajo, también se desarrollan las tipologías de las asociaciones, y se verifica que en Ecuador existe una variedad de significados, incluyendo lo previsto en la normativa legal vigente, asimismo se describe que las asociaciones agroproductivas son poco estudiadas en términos de responsabilidad social corporativa.

En el capítulo 2 se describe una propuesta metodológica que enmarca la investigación mixta (cuantitativa – cualitativa), y combina técnica como la observación, la entrevista y grupo focal; con instrumentos de medición como la encuesta; en particular se hace uso de la herramienta VEO para el diagnóstico de la RSC en la organización objeto de estudio. El tercer capítulo en esta investigación se sistematiza y describe desde los orígenes hasta la contemporaneidad, la existencia de un pueblo palta y su visibilización a partir de la asociatividad que representa la FEPROCOL, encontrando debilidades y fortalezas, internas y externas; las cuales permiten a corto plazo implementar un esquema de responsabilidad social que se describe en el capítulo cuarto. La investigación mediante el caso de estudio, concluye -en conformidad con sus objetivos-, el estado de la RSC en organizaciones relacionadas con la agro producción en el sur Ecuador, las evidencias de actividades socialmente responsables en la FEPROCOL, y su necesidad de migrar progresivamente a una formalización administrativa estratégica. A pesar de limitaciones como no contar con un catastro de comuneros y la rusticidad y extrañeza de los mismos al interactuar en temas académicos, la importancia que tiene esta investigación para FEPROCOL, radica en la posibilidad de fortalecer sus redes en pro de sus asociados y el desarrollo comunal, más allá de los avances que la recuperación de su identidad, donde los avances son notorios.

## **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## **1.1. Asociaciones**

Para abordar el estudio relacionado con la implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en asociaciones agro productivas del Ecuador, en el presente año; a continuación, se esboza los contenidos teóricos base de este estudio.

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

En términos sociales, la asociación en su concepción básica constituye el “Conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica por ellos formada” (RAE, 2013), por tanto las asociaciones serían el resultado tangible de la asociación que en la actualidad algunos autores la conceptualizan como “asociatividad”.

Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla, y Pérez (2009) cita a Rosales (1997) quien considera que la asociación es un mecanismo de cooperación empresarial, donde los participantes mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para el logro de objetivos comunes, algunos de los cuales pueden ser coyunturales; asimismo cita a Dini (1999) quien considera que la asociatividad es “la forma más sofisticada y avanzada del llamado proceso de integración empresarial” que busca beneficios que no se pueden alcanzar de forma individual; de ahí que Liendo (2001), consideran que “la asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización”. Así, la asociación no sólo se trata de la reunión de voluntades, sino que resulta en un instrumento de actuación colectiva de cierto nivel de emprendimiento.

Para Liendo (2001), “el modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros”. Destacan que “la asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura”

De las aseveraciones, se puede notar que la asociación marca cierta diferencia de las empresas que se consideran grandes, situación que permite referir que lo que se entiende como



“asociación” se enfoca en las actividades voluntarias de agrupaciones que tratan de compensar las desventajas que el mercado deja a productores individuales.

Cabe anotar que en octubre de 2012, la revista *ekos* -considerando el contexto ecuatoriano- indicaba que “Responsabilidad Social es un tema de interés para todos pero ciertamente las organizaciones aun no aceptan el reto de implementar un sistema de gestión basado en esta normativa en sus organizaciones (...) Estas normativas son apoyadas, en su mayoría, por grandes empresas o multinacionales que operan localmente y promueven el carácter de voluntario de la RS a sus proveedores o aliados estratégicos al igual que lo hacen a escala mundial”(Ekos, 2012).

Según Lima y López (2012), la responsabilidad social para el caso ecuatoriano viene desde 1992 y estaría en un proceso de construcción; destacando que el marco normativo ecuatoriano limitaría las intenciones organizacionales; sin embargo destaca que sí están reguladas ciertas dimensiones de la Responsabilidad social que atiende aspectos como:

- la relación entre empresa y el empleado,
- la relación con el medio ambiente,

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

González Campo y Gálvez Albarracín (2008), consideran que los vínculos que se generan entre las empresas que buscan mejorar la cadena de valor empresarial puede derivar en:

- Redes horizontales.- donde empresas de tamaño similar e igual giro cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado.
- Redes verticales.- en este tipo las empresas grandes y las pequeñas se unen en la cadena de provisión, las primeras aseguran rentabilidad y las segundas su existencia o crecimiento (Lopez Cerdan, 2003).
- *Clusters*.- combinación de redes horizontales y verticales.

No obstante esta tipología de corte económico, desde una mirada administrativa – empresarial, Iguera (2003) considera que dependiendo del objetivo por el cual surge la asociación, pueden existir los siguientes tipos:

- Subcontratación. - que relaciona verticalmente a los asociados procurando beneficios entre los eslabones de la cadena de valor.
- Alianzas estratégicas. - que relaciona de forma horizontal a los asociados que entre ellos compiten en el mercado, pero que su unión y cooperación tiene hacia actividades como investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.
- Distritos industriales, que asocia un número de empresas de que corresponden a una actividad económica y se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad del sector.
- Núcleos empresariales. - que son equipos de trabajo procurados por empresarios del mismo giro o de giros diferentes con similares problemas a superar, su asociación tiene a compartir experiencias y buscar soluciones grupales.
- Redes de servicios. - que implica la participación entre grupos de personas de una misma profesión, pero con diferentes especialidades, u organizaciones agrupadas hacia un trabajo interdisciplinario que satisfacen los requerimientos de la demanda.
- Pools de compra. - que son asociaciones horizontales orientadas a la adquisición y su objetivo es reforzar el poder de negociación ante la cadena de provisión.
- Grupos de exportación. - un sector asocia las empresas del giro, para colocar sus productos en mercados exteriores a la producción.

Debido a que las tipologías obedecen al fin de sus autores, Liendo (2001) citando a Rosales (1997) considera que para hacer una tipología de asociación, se debe recurrir a criterios empresariales como:

- Las fases del proceso: del diseño a la comercialización.
- Las funciones básicas: finanzas, proveeduría, talento humano, servicios, etc.
- El alcance de la asociatividad: geográfico, sectorial, especializado, diversificado, integral, etc.

Así, por ejemplo el CEI (2010) establece que los tipos de asociatividad en el ámbito geográfico de Nicaragua, han sido identificados de la siguiente manera:

- Redes de cooperación.- Conjunto de organizaciones que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación.
- Articulación comercial. - Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, broker o gestor de negocios

- Alianza en cadenas productivas. - En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.
- Alianza en Clúster. - De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.
- *Joint Venture*. - Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.
- Consorcios. - Un contrato de consorcio es aquél donde dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico.

Finalmente, en el caso ecuatoriano, el artículo 319 de la Constitución de la República del Ecuador (CRE, 2008), reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre ellas:

- Las comunitarias,
- Las cooperativas,
- Las empresas públicas o privadas,
- Las empresas asociativas,
- Las empresas familiares,
- Las empresas domésticas,
- Las empresas autónomas y mixtas

En la sección 1.1.4 se abordará con más detalle este aspecto.

### **1.1.3. Asociaciones agro productivas**

De los aspectos mencionados en el apartado anterior, una asociación agro productiva es una asociación que se dedica al sector agrario y su función en términos empresariales es la producción.

Romero (2009) considera que el asociativismo agrario puede definirse como “una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores”; en su estudio menciona que las experiencias asociativas en el sector agrario en términos genéricos se han denominado “asociativismo agrario” o “agricultura de grupo”, y que su finalidad es competir en el mercado, buscan la integración entre la producción y la comercialización para con ello ganar escala y luego competitividad; finalmente cabe anotar que si bien pueden ser iniciados por los agricultores, también existen planes del sector público orientados al fomento de las mismas. La autora resalta que:

“el productor recurre al asociativismo fundamentalmente por razones económicas y financieras manifestadas a través de la escasez de recursos, o bien, para ser más eficiente la conjunción y la administración de los mismos, dando lugar a una combinación empresarial que le permita producir un beneficio para todos y, a la vez, asumir que también el riesgo es de todos, reduciéndose a priori la esfera de acción individual...”

Así, este tipo de asociaciones puede tomar cualquiera de los tipos descritos anteriormente, o una combinación de varios de ellos. Las especificidades se declaran en los estatutos de constitución o son reconocidas por la legislación; Romero (2009) considera además que el asociativismo agrario no es una práctica exclusiva de los pequeños productores, pues los grandes empresarios también tienen la lógica de asociatividad en beneficio propio.

En el caso ecuatoriano se reconoce 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 Ley” (Nacional, 2011).

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

Si bien la asociatividad implica la agrupación de empresas, en Ecuador el término se encamina más hacia la conjunción de intereses empresariales de los pequeños productores, los cuales – en el caso agrario- se encuentran en su mayoría en la ruralidad.

Al respecto y a partir de la Ley de Economía Popular y Solidaria, Costa Ruiz, Armijos Buitron, Martinez Fernandez, Loaiza Andrade, y Aguirre Valdivieso (2017), destacan a la asociatividad rural en cuanto su fortalecimiento y contribución al desarrollo de los asociados y el territorio, para ello destacan las estadísticas registradas entre 2010 y 2011 por Dávalos González (2012), las cuales indican que “las cooperativas de ahorro y crédito que aplican micro finanzas, como también organizaciones y grupos informales comunitarios, han impulsado el desarrollo económico social y productivo, muy particularmente de los sectores rurales mediante varias metodologías o tecnologías crediticias incorporando otros servicios no financieros como educación, salud, capacitación y asistencia técnica que han hecho posible la construcción de economías locales con enfoque asociativo, social y solidario”. También Jácome y Páez (2014) citados en Costa Ruiz et al. (2017), señalan que “al 31 de julio de 2013, en Ecuador existían 3 260 cooperativas (...), y 2 847 asociaciones de producción (...)”. Destacándose por tanto, que la asociatividad en Ecuador ha sido abordada académicamente en el ámbito de la finanzas y ruralidad; y estudios relacionados con la asociatividad en ámbitos agro productivos no se encuentran disponibles para un análisis más profundo; siendo el presente, uno de varios que la UTPPL presenta como una solución al vacío de conocimiento sobre este sector.

Según Lima y López (2012), la normativa se encuentra dispersa en la legislación ecuatoriana y se direcciona a las siguientes cuatro dimensiones que a decir de sus autoras, pasan transversalmente por la Constitución:

- Las que vinculan la relación con el medio ambiente. - Se cita de forma expresa en la Constitución del Ecuador en los siguientes artículos: 3, 14, 15, 27, 57, 83, 258, 259, 276, 282, 287, 284, 289, 315, 323, 395, ,396, 397, 398, 399, 400, 403, 406, 409, 423.
- Las que median entre el Estado, la sociedad y la empresa. - Se cita de forma expresa en la Constitución Política del Estado en los siguientes artículos: 3, 14, 15 26, 57, 66, 83, 259, 276, 278, 284, 313, 315, 320, 321,323, 355, 382, 387, 389, 390, 395, 403, 406, 409, 411, 423.

- Las que regulan a los clientes / usuarios – público externo- y la empresa. - Se cita de forma expresa en la Constitución Política del Estado en los siguientes artículos: 15, 27, 313, 320, 387, 282.
- Y las que intervienen en la relación trabajador – público interno- y empresa. - Se cita de forma expresa en la Constitución Política del Estado en los siguientes artículos: 15, 27, 47, 387.

Según los autores citados, observan la misma lógica de las cuatro dimensiones citadas anteriormente en:

- Ley Orgánica de las Empresas Públicas, en los artículos: 2, 3, 4, 9.
- Ley de Gestión Ambiental aparece prácticamente en todo su cuerpo normativo la dimensión que vincula la empresa con el medio ambiente, resaltando la variable de sustentabilidad.

Vinculaciones de las prácticas de la RSE, también aparece en:

- el COOTAD
- Ley de Hidrocarburos,
- Ley del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología,
- Ley Orgánica de Educación Superior,
- Ley de Protección al Consumidor.

También ha sido componente en:

- El Plan Nacional del Buen vivir 2009 – 2013 y 2013 – 2017

En la Ley de la Economía Popular y Solidaria, la RS se dispone como una práctica que debe reflejarse en los denominados balances sociales de las cooperativas nacionales.

Se recoge además que en el caso del Municipio Metropolitano de Quito se dictó la Ordenanza número 333 en la cual incentiva y orienta a las empresas del distrito de la capital a poner en práctica la Responsabilidad Social en las empresas.

Para Lima y López (2012), en términos generales, la RSE se encuentra presente en las siguientes leyes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley orgánica de empresas públicas
- Ley orgánica de transparencia y administración de la información pública
- Ley orgánica del servicio público
- Ley orgánica de educación intercultural
- Ley de la economía popular y solidaria

- Ley del anciano
- Ley de gestión ambiental
- Ley orgánica de educación superior
- Ley de protección al consumidor
- Ley del régimen municipal
- Ley de régimen provincial
- Ley de hidrocarburos
- Ley del sistema nacional de ciencia y tecnología
- Código del trabajo
- Ordenanza municipal de Quito, no. 333

En términos de asociatividad, el artículo 18 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidaria, establece que el sector asociativo es:

"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, autoabastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la Ley."

Según el Gobierno Provincial de Loja (2013) se grafica de la siguiente forma:

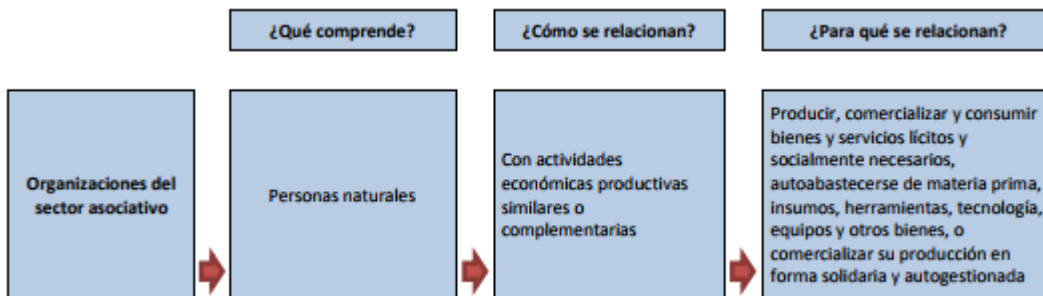


Figura 1: Organización del sector asociativo.  
 Fuente: GPL- CGPDT, 2013  
 Elaborado por: GAD Provincial de Loja.

Es de aclarar, que la normativa ecuatoriana especifica en las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria, como son los sectores cooperativistas y comunitarios, así:

- El Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, según la actividad principal que desarrollen, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios (Artículo 21.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario).
  
- El Sector Comunitario.- Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada (Artículo 15.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario).

#### **1.1.5 Características de las asociaciones agroproductivas en el sector o región de incidencia.**

Amézaga et al. (2013), plantea que “El minifundio y la pequeña y mediana agricultura siguen siendo características del sector agrario de América Latina” y considera que ante cuestionamientos como ¿qué pueden hacer los agricultores para competir más eficientemente y mejorar su posición en las cadenas y en los mercados? La respuesta es una: asociarse. Es importante desatacar que Amézaga et al. (2013) enfatiza la importancia de “Actuar de forma conjunta —tanto para vender productos, como para comprar insumos, servicios, herramientas, maquinarias— y aprovechar, así, los beneficios que despliega la asociatividad a nivel de capital humano, a nivel de capital social, a nivel de resultados técnicos, productivos y económicos, y a nivel macro”. En el boletín geográfico de la SEPS (2015), en el 2014, existían 276 organizaciones para la provincia de Loja, el tipo de organización por cantones se describe en la tabla 1:



Tabla 1: Asociatividad en la provincia de Loja - por sector.

Sector Económico									
CANTONES	AGRICOLAS	CONSUMO	MINEERIA	PRODUCCION	SERVICIO DE	SERVICIOS	N/D	VIVIENDAS HUERTOS FAMILIARES	TOTAL GENERAL
CALVAS	1			6	1	2	2		12
CATAMAYO	1	1		5	11		2		20
CELICA				13			1		14
CHAGUARPAMBA				7					7
ESPINDOLA				3					3
GONZANAMA				10	1	1			12
LOJA	4			20	46	6	6	2	84
MACARA			2	17	4	1	2		26
OLMEDO				2			1		3
PALTAS				21	2		2		25
PINDAL	6			14					20
PUYANGO				11	1	1			13
QUILANGA				2		1	1		4
SARAGURO	1			5	1		1		8
SOZORANGA				7		1			8
ZAPOTILLO				12	1	2	2		17
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>155</b>	<b>68</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>276</b>

Fuente: Anexo 2, SEPS (2015)

Elaborado por: Alicia Jaramillo

No obstante, sólo 110 organizaciones, en su denominación se relaciona con el agro; 10 agrícolas, 93 de producción, 7 sin información precisa; estas organizaciones se concentran en, Pindal, Loja, Paltas y Puyango. Ver tabla 2.

Tabla 2: Asociatividad de la provincia de Loja relacionada con el agro.

CANTONES	AGRICOLAS	PRODUCCION	N/D	TOTAL GENERAL
CALVAS	1	2	2	5
CATAMAYO	1	2	1	4
CELICA		9		9
CHAGUARPAMBA		4		4
ESPINDOLA		1		1
GONZANAMA		6		6
LOJA	4	12	1	17
MACARA		8		8
OLMEDO		2	1	3
PALTAS		10	1	11
PINDAL	4	14		18
PUYANGO		10		10
SARAGURO		4	1	5
SOZORANGA		4		4
ZAPOTILLO		5		5
<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>110</b>

Fuente: Anexo 2, SEPS (2015)  
 Elaborado por: Alicia Jaramillo  
 Sector relacionado con el Agro

De estas 110 asociaciones, 10 organizaciones forman parte de organismos de integración; y sólo 2 llevan contabilidad; lo cual implica que las demás organizaciones llevan sus finanzas con cierta informalidad.

Tabla 3: Asociatividad en la provincia de Loja en segundo nivel y formalización financiera

TIPO DE ORGANIZACIÓN					
FORMA PARTE DE ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN	SISTEMA CONTABLE				Total general
		AGRÍCOLAS	PRODUCCIÓN	N/D	
NO	NO	6	86		92
	SI		1		1
SI	NO	3	6		9
	SI	1			1
N/D	N/D			7	7
Total general		10	93	7	110

Fuente: Anexo 2, SEPS (2015)  
 Elaborado por: Alicia Jaramillo

Sobre la asociatividad el Gobierno Provincial de Loja (2013), menciona que “es importante analizar el grado y tipo de organización existente, cuyas prácticas culturales, aspiraciones y preferencias marcan de una u otra forma las pautas de comportamiento de estos grupos”.

Asimismo sintetiza **problemáticas** como:

- desorganización,
- escaso liderazgo,
- débil participación y funcionamiento,
- asistencialismo,
- conflictos,
- falta de gestión,
- poca experiencia administrativa o gerencial y
- desconocimiento de las normativas.

Y las siguientes **potencialidades**:

- emprendimientos productivos,
- desarrollo de actividades comunitarias,
- infraestructura y material logístico,
- predisposición para colaborar,
- liderazgo con poder de convocatoria,
- conocimiento hacia dónde va su desarrollo,
- propuestas alternativas de solución a su vulnerabilidad,
- personal capacitado y
- permanencia en la zona.

El Plan de ordenamiento territorial de la provincia de Loja, presenta las siguientes asociaciones:

Tabla 4: Organizaciones de productores con cobertura provincial

Organización	Línea de acción
Federación de Asociaciones Productores Ecológicos de Café del Sur (FAPECAFES)	Impulsa la producción
Federación Provincial de Comunas de Loja (FEPROCOL)	Busca el mejoramiento de las comunas de la provincia
Junta de Regantes	Aglutina a los beneficiarios de los canales de riego de la provincia
El Finquero	Congrega a asociaciones de pequeños productores de la provincia y busca mercado para sus productos
Asociación de Ganaderos	Busca el mejoramiento de la producción ganadera para sus asociados
Federación Unitaria Provincial de Organizaciones Campesinas y Populares del Sur (FUPOCPS)	Agrupar a campesino y busca mejorar sus condiciones de vida
Red agroecológica	Apoya la producción agroecológica
<b>Organizaciones de mujeres con cobertura provincial</b>	
Unión Popular de Mujeres de Loja (UPML)	Une a las organizaciones de mujeres, impulsa el mejoramiento socioeconómico de sus socias y socios
Red de Mujeres	Congrega a organizaciones de mujeres de primer grado de la provincia
Asociación de mujeres de la frontera de Loja (CODEMUF)	Reúne a organizaciones de mujeres de primer grado de la provincia
Coordinadora política de mujeres	Participan organizaciones de mujeres de primer grado de la provincia

Coordinadora social de mujeres del Sur (COSDEMUS)	Junta a organizaciones de mujeres de primer grado de la provincia
---	---

Fuente: Cuadro 103 del Plan de ordenamiento territorial de la provincia de Loja  
Elaborado por: GAD Provincial de Loja

En el caso del sur del Ecuador podemos encontrar asociaciones relacionadas con la agro producción, tales como:

- FAPECAFES además del café, cultiva otros productos agro artesanales orgánicos como miel de abeja y subproductos, chifle de plátano y con posibilidades de ampliar su oferta, la Asociación trabaja con adecuadas condiciones fitosanitarias en las fincas, diversificaciones de cultivos y, prohibición de uso de agroquímicos (Fapecafes, 2017).

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

### **1.2.1. Planificación**

Costa Ruiz et al. (2017) considera que la planificación como elemento clave de un modelo de gestión, debe afrontar los desafíos que enfrentan las empresas asociativas rurales, y sugiere considerar las siguientes perspectivas:

- a) Financiamiento y crecimiento.- enfocada a objetivos de crecimiento, rentabilidad y flujos de caja positivos.
- b) Responsabilidad Social.- en torno a la relación eficiente con sus grupos de interés.
- c) Procesos técnicos.- enfocado a objetivos de innovación, relación con proveedores, tiempos óptimos, ventajas competitivas, y optimización de costos.
- d) Capital intangible.- relacionado con la implementación de una cultura organizacional fuerte y de capacitación continua.

De igual forma Amézaga et al. (2013), plantea que la planificación en las asociaciones agroempresariales, implica conocer la situación económica de los asociados y desde ahí se deben aplicar herramientas como la planificación estratégica, el plan de agro negocios y la planificación operativa, a continuación un resumen de este autor, en el marco del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), que pertenece a la OEA:

- a) La estructura de un plan estratégico debe contemplar aspectos como:
  - Un análisis FODA de la organización

- La misión y visión de la organización definidas colectivamente
- Objetivos estratégicos
- Líneas de acción prioritarias y asignación de recursos
- Indicadores y metas a mediano y largo plazo
- Un sistema de medición de resultados y de desempeño

- b) El proceso de planificación estratégica debe ser participativo:
- directivos o líderes,
  - los socios y socias,
  - los colaboradores y
  - algunos invitados del entorno local, entre otros.
- c) El período de elaboración no debe ser muy largo.
- d) Lo ideal es que el proceso sea guiado por un facilitador externo, que conozca:
- el sector agro productivo,
  - la realidad de los productores asociados y
  - la trayectoria de la organización.
- e) El sistema de medición de resultados y desempeño permite determinar si se han alcanzado las metas de cada objetivo y cuán eficiente se ha sido para alcanzarlas; debe ser diseñado desde un inicio y debe haber una persona responsable de gestionarlo.
- f) El elemento principal del sistema de medición de resultados y desempeño es la definición operacional de cada indicador.

#### Del Plan de Agronegocios:

- a) No se trata de un ejercicio académico, no debe ser un proceso muy largo.
- b) Si bien el gerente debe asumir la responsabilidad de elaborar el plan de agronegocios y el plan estratégico, los mejores planes son los que se preparan de forma participativa.
- c) Un plan de agronegocios debe incluir al menos:
- Resumen ejecutivo / idea del agro negocio

- Metas y objetivos / definición del mercado objetivo
- Plan de mercadeo / estrategia de comercialización, que debe abarcar:
  - Investigación de mercados
  - Propuesta de la mezcla de mercadeo: producto, precio, promoción y plaza
  - Estrategia de entrada al mercado
- Plan de producción o estudio técnico, que debe abarcar:
  - Superficie a sembrar, planta e instalaciones necesarias para el agro negocio
  - Equipos necesarios para el agro negocio
  - Capacidad de producción de los asociados, según la tecnología a utilizar
  - Costos de producción/Costos unitarios de los asociados
  - Punto de equilibrio del agro negocio
  - Proveedores a los que se recurrirá
  - Gestión de la calidad y la inocuidad a aplicar
- Plan financiero, que debe abarcar:
  - Ingresos y costos proyectados
  - Análisis de flujo de efectivo
  - Análisis de rentabilidad
- Plan de gestión del riesgo agro empresarial e impacto ambiental, que debe abarcar:
  - Identificación de las fuentes de riesgos
  - Estrategias de manejo de los riesgos identificados
- Finalmente, un plan de agro negocios debe anexar información sobre:
  - Especificaciones técnicas del producto
  - Folletos de mercadeo o promoción

#### Planificación operativa

- a) La primera parte de un plan operativo corresponde al cronograma.

- b) La segunda parte de un plan operativo corresponde al presupuesto.
- c) El control de la ejecución de las acciones y el correcto uso de los recursos deberá ser ejecutado por un órgano independiente, ajeno a la gerencia y al consejo directivo de la organización, para asegurar una gestión transparente y responsable.

### **1.3.2 Organización**

La organización como estructura resultante de los acuerdos entre los asociados, sirve para implementar la asociatividad, más no de los asociados en términos individuales; se resalta entonces los principios de autonomía gerencial (Costa Ruiz et al., 2017; Rosales, 2010), flexibilidad, aprendizaje colectivo, economías de escala, fuerza de negociación, crecimiento con equidad, competitividad sectorial (Dini, 1999).

Amézaga et al. (2013) destaca los beneficios de la organización en cuanto se desarrollan los siguientes aspectos:

- una visión agro empresarial,
- mejoran la autoestima y el empoderamiento,
- las capacidades técnicas, productivas y de gestión;
- se fortalecen los liderazgos,
- se desarrolla el principio de confianza.
- Fortalecimiento de las unidades económicas productivas familiares
- Recuperación de prácticas ancestrales comunales y solidarias
- Capacidad para establecer alianzas con municipios, gobiernos regionales y entidades privadas de promoción del desarrollo económico local,
- Mayor equidad de género
- Formalización gradual de la actividad agro productiva
- Desarrollo económico local
- Acceso a información de precios, alternativas tecnológicas, servicios y créditos a los que como productores individuales no podrían acceder.
- Posibilidad de abastecer mercados y clientes que no podrían atender de forma individual.
- Menor costo de los insumos, por la escala que se genera.
- Acceso a capacitación y asistencia técnica, que de forma individual no podrían pagar.

- Mayor acceso al sistema crediticio.
- Mejoramiento de la oferta
- Mayor poder de negociación y mayor presencia en los mercados
- Captura de márgenes de comercialización
- Oportunidad de añadir valor agregado (selección, clasificación, empaque, procesamiento o transformación de los productos, según la demanda),
- Al aumentar la oferta de alimentos y generar mayores ingresos para los productores se contribuye al mejoramiento de la seguridad alimentaria.

Para el caso ecuatoriano Costa Ruiz et al. (2017) sugiere que las empresas asociativas rurales se inicien con tres niveles: estratégico, medio y operativo; con el avance de la organización se debería incorporar otros departamentos.

### **1.2.3 Dirección**

Para la dirección, Costa Ruiz et al. (2017) indica que “los miembros de la organización generen sistemas de información eficientes y abocados a permitir, de alguna manera, tomar decisiones bajo condiciones de certidumbre o de bajo riesgo, ya que la cantidad y la confiabilidad de la información influyen en el nivel de riesgo”, de ahí la necesidad de tener una estructura organizacional adecuada. En cuanto a la certidumbre es necesario que los asociados compartan una visión de futuro común y que entre todos definan la misión institucional, así se debe procurar que se encuentre presentes los principios de asociatividad que plantea Amézaga et al. (2013):

- La confianza,
- El liderazgo,
- La comunicación
- La participación

### **1.2.4 Control**

Para el control de las actividades dispuestas en una organización, existen algunas herramientas estandarizadas, Costa Ruiz et al. (2017) plantea el uso del Cuadro de mando integral, pero claro, dependerá del nivel de madurez y formalidad de cada tipo de asociatividad y sus esquemas de planificación. Por otro lado, Amézaga et al. (2013) propone la evaluación de desempeño agro empresarial y asociativo, que parte de las variables del diagnóstico inicial y medir los cambios en el periodo de gestión e



implementación del plan de Fortalecimiento (Plan Estratégico, Plan de Agro negocios, Plan Operativo) y establece algunas fases:

- La evaluación socioproductiva
- La evaluación de desempeño agro empresarial y asociativo.
  - o Gestión estratégica
  - o Gestión de la estructura
  - o Gestión Agro empresarial
  - o Gestión Operativa.

### **1.3 Responsabilidad social corporativa**

#### **1.3.1 Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial**

La Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social empresarial, implica un compromiso y deber de la organización, para sus miembros y para el entorno; el carácter social denota el bienestar social, antesala del buen vivir que procura nuestra constitución ecuatoriana.

Hace una década Correa Jaramillo (2007) despejaba el estado del arte de la RSC, distinguía entre “responsabilidad social empresarial y el balance social” y describía la evolución del concepto de RSE en cuatro fases:

- Fase inicial (siglo XIX y la primera mitad del siglo XX).- no existe la Responsabilidad Social Empresarial como tal, instituciones y organizaciones proporcionaban soluciones a los problemas sociales.
- Fase primera (primera mitad del siglo XX).- surge espontáneamente la participación voluntaria por parte de las organizaciones en la comunidad, y por ello éstas comienzan a aceptar la existencia de la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad, a partir de la realización de actividades filantrópicas puntuales.
- Fase segunda (segunda mitad del siglo XX), la comunidad en general comienza a tomar conciencia sobre la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, al reconocer los daños y riesgos que con su actividad ocasionaba en el entorno. Esto generó una presión para que el Estado interviniese imponiendo normas con el fin de gestar protección a los intereses públicos y a los recursos naturales.

- Fase tercera (década de 1960).- muchas organizaciones, instituciones y el Gobierno intentan encontrar un método para hacer frente al cambio social y se caracteriza por una mezcla de obligaciones que emanan de las normas del Gobierno y de la sensibilidad de las empresas. En este sentido, la empresa, el Gobierno y la sociedad se han ido interrelacionando, de tal forma que han ido cambiando sus papeles originales hacia actuaciones en las que las decisiones de los distintos participantes no son independientes sino que suelen estar influenciadas, o incluso impuestas, por otros grupos sociales.

Al respecto algunas precisiones, Nieto Hipólito (2015), rescata que:

- Bowen (1953) formula el concepto de responsabilidad social, donde especifica que son “esas políticas para tomar decisiones, o para seguir las líneas de acción que

Varela López (2015) considera que:

- En la década de 1980, “la responsabilidad social se ha centrado específicamente en la defensa de los derechos humanos y el cambio climático”

Correa Jaramillo (2007) en la década del 2000, añade que para entonces el concepto se encuentra en lo que él denomina:

- Dinámica del cambio.- en la que se ha pasado de una filantropía tradicional, hacia nuevos tipos de relaciones que se centran en interacciones y alianzas entre diferentes sectores de la sociedad, conforme los cambios de la sociedad.

Un poco más recientemente, Varela López (2015) anota que:

- Las alianzas entre distintas organizaciones o alianzas público – privadas (ppp)

A pesar de la línea tiempo que se intenta presentar, es preciso citar que Nieto Hipólito (2015), divide la línea de tiempo evolutiva de la RSC en cuatro periodos:

- Desde 1953 hasta principios de los 70: Doctrina de reconocimiento,
- Década de los 70 y principios de los 80: Despertar empresarial,
- Entre 1991 – 2003: Compromiso empresarial y
- Desde el 2006 a la actualidad (2015): Compromiso mutuo

### 1.3.2 Ámbitos de responsabilidad social

La responsabilidad social de las organizaciones, en sus actuaciones contiene aspectos de índole económica, social y medioambiental:

Siguiendo a Campos Freire y Fernández Lombao (2016), podemos referir que el ámbito económico de la responsabilidad social constituye un área de desempeño orientada a generar riqueza en el entorno sobre el cual actúa, lo cual lo consigue al generar fuentes de trabajo, innovación, pago de impuestos. Al generar beneficios para la organización se deben articular los valores y prácticas considerando la no afectación medioambiental

Los estudios relacionados con los enfoques estratégicos de la RSC de Daniela Toro (2006), citan a Husted y Allen (2000) para describir que el ámbito económico condiciona los objetivos económicos (estrategia de negocio corporativa).

Con respecto a la innovación, que subyace a la responsabilidad económica, Toro (2006), cita a McWilliams y Siegel (2001) , para quienes la RSC y la Investigación y el Desarrollo (I+D) son variables estrechamente relacionadas, tanto que la primera promueve la diferenciación de productos así como la diferenciación por marca, tal que los consumidores creen que al consumir un producto determinado están apoyando directamente o indirectamente una causa social.

Además, menciona que en los esfuerzos por enfatizar el carácter estratégico de la responsabilidad social e integrar los conceptos de RSC y estrategia económica, se ha desarrollado el modelo estratégico de gestión de los stakeholders -Strategic Stakeholder Management Model- y la inclusión de sus demandas sociales como temas estratégicos.

Campos Freire y Fernández Lombao (2016) indican además, la relación de las actuaciones en el marco de las regulaciones económicas existentes.

El ámbito social de la RSC, según Campos Freire y Fernández Lombao (2016) comprende la legitimidad, por ello las actuaciones empresariales deberán adecuarse como respuesta a las demandas planteadas desde la sociedad, y dirigirse hacia la comunidad en la cual opera.

Así, el enfoque estratégico de la RSC según Daniela Toro (2006), citando a Husted y Allen (2000) requerirá de objetivos sociales (estrategia social corporativa).

El área de desempeño medioambiental de la RSC, constituye el cuidado de su entorno físico, e implica un sistema de auto-regulación de las conductas empresariales con respecto a su entorno (Campos Freire & Fernández Lombao, 2016), las actuaciones de la organización por tanto propenden a minimizar el impacto de su operación en el territorio donde operan.

Campos Freire y Fernández Lombao (2016) consideran que la responsabilidad medioambiental es uno de los objetivos de sostenibilidad, y que “la prevención en origen y la mejora del balance ambiental de la empresa permite reducir los riesgos ambientales...”.

Finalmente, hay que considerar que en la RSC confluyen aspectos de carácter económico, social y ambiental, sobre el pilar económico es más usual verificar su importancia en la RSE, sin embargo, en corporaciones sin fines de lucro como es el caso que estudiamos; este aspecto más que garantizar su sostenimiento deriva en la necesidad de coadyuvar en la formación de la economía popular y solidaria. En cuanto al componente social, dada la naturaleza de la FEPROCOL, se observa el cumplimiento estricto de la legislación relacionada con los derechos y garantías constitucionales, incluyendo temas ambientales como el agua, la tierra, las semillas. Para las dimensiones sociales existen normas como la SA 8000, la OHSAS 18000 o la SGE 21, cada una de ellas con un alcance distinto. Por lo que respecta al Medio Ambiente, no se puede concebir una organización social comunal sostenible si ésta no es respetuosa con el entorno en el que desarrolla su actividad, para lo cual no basta con cumplir la legislación sino que es necesario que añada valor y asuma compromisos que informen la globalidad de sus acciones, además los aspectos ambientales no se pueden circunscribir al ámbito geográfico más o menos amplio en que radican sus actuaciones sino que se deben tener un carácter universal, al respecto cabe citar la utilidad de normas previstas en sistemas de Gestión ambiental como la ISO 14000 o el Reglamento europeo EMAS.

## **2 METODOLOGÍA**

## 2.1. Tipo de estudio

Para cumplir la investigación relacionada con la Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en asociaciones agro productivas del Ecuador, año 2017. Caso de Estudio FEPROCOL toma gran importancia la metodología de investigación mixta (cuantitativa – cualitativa), donde se mezclan técnicas como la observación, la entrevista y grupo focal; con instrumentos de medición como la encuesta (Sampieri, Collado, Lucio, & Pérez, 1998). Para el análisis la investigación se realizó con tres enfoques:

- El teórico que fundamentó la gestión administrativa para las asociaciones agroproductivas del Ecuador, se presentó en el capítulo 1 y continúa en el capítulo 3.
- El práctico, que se describe en el capítulo 3 al realizar el diagnóstico de la situación de las asociaciones agroproductivas respecto a la gestión administrativa de nuestro caso de estudio;
- El teórico – práctico, que diseñó estrategias de gestión socialmente responsables para una gestión administrativa eficiente, el cual se describe en el capítulo 4.

En cuanto al proceso, se definieron dos fases:

- La primera fase de carácter exploratorio en la cual se recopiló información que permitió identificar los problemas y las necesidades de la Federación, tal que se pudo cumplir el objetivo específico relacionado con el diagnóstico; e implica las siguientes actividades:
  - a. Mapeo de públicos de interés
  - b. Expectativas, Oportunidades y riesgos
- La segunda fase, con carácter descriptivo, y que midió la RSC partió de los problemas detectados hacia la identificación de propiedades y características propias de la Federación durante el periodo de estudio, así la consecución del objetivo específico tendiente a la definición de estrategias, realizó las siguientes actividades:
  - c. Diseñar el plan de Responsabilidad Social Corporativa.
  - d. Implementar y Monitorear el Plan
  - e. Evaluación de Resultados y obtención de indicadores.

- i. Se evaluó los resultados mediante indicadores<sup>1</sup> relacionados con Desarrollo humano, Negocios y servicios, Gerencia y administración, Patrimonio, y Democracia y participación, los cuales constituyen una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que incorporan las prácticas de RSC.

En general, la aplicación del modelo de gestión integral en Responsabilidad Social Corporativa utilizó:

- Las Fuentes primarias: Hacen referencia a la información suministrada por el personal de la empresa, empleados, administrativos, directivas y mediante información directa en campo por parte de la investigadora.
- Fuentes secundarias: Comprende la información recolectada a través de documentación, artículos científicos, tesis e investigaciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa, y que sirven como fundamento teórico para soportar la investigación y el desarrollo del plan a implementar.

## **2.2. Métodos**

De acuerdo con lo planteado por (Jonker & De Witte, 2006) “esta metodología a implementar se enmarca dentro de la hermenéutica ya que permite interpretar los mensajes planteados por los entrevistados y encuestados, para aportar de manera práctica a la creación de las estrategias a implementar dentro del plan de Responsabilidad Social”.

### **2.2.1. Método deductivo**

Deducir es una de las premisas del método científico de investigación por ello el método deductivo de investigación propone un encadenamiento lógico de proposiciones para llegar a una conclusión. Generalmente se plantea la formulación o enunciación de hipótesis, a partir de las cuales se deducen conclusiones a través del empleo metódico de las reglas de la lógica.

En la presente investigación se utilizó el método deductivo con la finalidad de obtener conclusiones directas, relacionados con las hipótesis teóricas de la Responsabilidad Social

---

<sup>1</sup> Los aspectos que implican tales indicadores, se detallan en la sección 2.3 del presente apartado.

Corporativa, se analiza de manera general las prácticas socialmente responsables, formas de manejo y operación, enfocándose en los aspectos administrativo y operativo.

### **2.2.2. Método inductivo**

El método inductivo utilizado frecuentemente en la ciencia experimental se basa en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Y admite que bajo las mismas condiciones experimentales se obtiene los mismos resultados, base de la repetitividad de las experiencias, manteniendo una lógica.

En la presente investigación, a través de la observación se ha realizado el registro de todos los hechos relevantes, en la presente investigación el análisis particular de la información obtenida en las entrevistas, permite conocer en los directivos, el manejo, reconocimiento de estrategias, conocer la manera que se realiza la asociatividad comunal e identificación de posibles prácticas de responsabilidad social corporativa que sea aplicada.

## **2.3. Técnicas**

### **2.3.1. Revisión bibliográfica, documental de estudio.**

En el presente trabajo, se revisó variada información documental relacionada con la FEPROCOL, estudios diversos sobre la asociatividad, los estatutos de la Federación, otros estudios que tratan el tema en el territorio donde actúa la FEPROCOL, se revisó también, las leyes relacionadas con su actividad, las normas que adecúan la Responsabilidad social en nuestro país.

### **2.3.2. Entrevistas**

En la aplicación de las entrevistas realizadas, se esclarece información sobre la situación de la asociatividad en las comunas y a nivel de la federación, tomando como base la herramienta VEO, se entrevistó a 14 directivos de FEPROCOL, quienes ocupan diferentes comisiones en la FEPROCOL, a la vez son dirigentes de las comunidades que se describen en la tabla 5; de quienes se obtuvo respuestas escritas, mismas que al ser cuantificadas, analizadas e interpretadas en los siguientes capítulos de la investigación, presentan el capítulo 3.



### **2.3.3. Encuestas**

La encuesta consiste en obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias. En esta investigación se utilizó el un cuestionario de opciones múltiples, y con preguntas abiertas en los casos donde se requería información descriptiva y explicativa en la opción abierta del cuestionario, la encuesta se aplicó a 329 socios, quienes son miembros de las comunas que conforman FEPROCOL y que se describen en la tabla 5. Con las encuestas se obtuvo respuestas escritas que serán cuantificadas, analizadas e interpretadas en los siguientes capítulos de la investigación.

### **2.4. Población.**

Para seleccionar la muestra objeto de estudio de la presente investigación se delimitó las unidades de estudio, es decir sobre quien se realizó la muestra; si bien no existen estadísticas oficiales de la cantidad de comuneros, se estimó que existen 15.000 comuneros que viven en 13 cantones de la provincia de Loja (Pucha, 2017), de los cuales se logró obtener su participación voluntaria en las comunas San Pedro Mártir, Yambaca – Nangora, Chinchanga, Sasaco, Surunuma, Pueblo Viejo, Collana, El Huato, Guaypira, Honor y Trabajo, las cuales por estimación de los dirigentes contactados; podrían sumar 2.280 comuneros; a los cuales se los estratificó a fin de obtener una muestra representativa de cada comuna, y a su vez una muestra que refleje las diversas realidades que tienen las mencionadas comunas, así como la impresión que podrían generarse sobre la actuación de FEPROCOL.

Así mismo se determinó la población específica que son los individuos que poseen la característica determinada en el caso de estudio:

- ✓ Unidad de estudio: Directivos y representantes de las comunidades asociadas en la FEPROCOL
- ✓ Población: miembros de comunidades que conforman FEPROCOL.
- ✓ Muestra: Estratificada (Directivos y vocalías) Aleatoria Estratificada (comuneros)

La técnica de muestreo utilizada para el presente trabajo de investigación es: muestreo aleatorio simple y muestreo aleatorio estratificado.

El tamaño de la muestra a través de proporciones se determinó con los siguientes datos y parámetros:

- Error del diseño = 0.05
- Nivel de Confianza  $(1-\alpha)100\%$  con  $\alpha=0.05$ , se obtiene entonces un 95% de confianza.
- $Z_{\alpha/2}=1.96$ , dicho valor es obtenido de la Tabla de distribución Normal.
- Tamaño de la población, **N=2.280**
- $\hat{p} = 0.19$
- $\hat{q} = 0.81$
- $\hat{\sigma} = \hat{p} * \hat{q} = 0.19 * 0.81 = 0.1539$

El tamaño de la muestra para el muestreo aleatorio simple se calcula con la siguiente ecuación:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

El valor de  $n_0$  proviene de:

$$n_0 = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \hat{p} \hat{q}}{e^2}$$

Al reemplazar los valores en ambas fórmulas tenemos:

$$n_0 = \frac{1.96^2}{0.04^2} (0.19 * 0.81) = 369.514$$

$$n = \frac{369.514}{1 + \frac{369.514}{2280}} = 328.89 \approx 329$$

Lo cual indicó que el tamaño de la muestra para este estudio sea de 329 comuneros, al ser pequeña la cantidad de directivos relacionados, se contó con la participación de 14 dirigentes, los cuales son parte del directorio de FEPROCOL.

Además se aplicó un muestreo aleatorio estratificado para determinar la cantidad de comuneros que serán parte del estudio, pues existen varios estratos o subpoblaciones en consideración a los territorios que pueblan, así las encuestas se realizó en a los siguientes estratos:

Tabla 5: Muestra estratificada de las Comunidades que colaboraron en las encuestas

Cantón	Parroquia	Comuna	Comuneros	Dirigentes	Total general
Calvas	Cariamanga	San pedro mártir	29	2	31
		Yambaca - Nangora	43	3	46
	Colaisaca	Chinchanga	50	1	51
Gonzanamá	Turunuma	Sasaco	11	1	12
	Nambacola	Surunuma	22	1	23
Macará	La victoria	Pueblo viejo	87	2	89
Paltas	Cangonama	Collana	29	1	30
	Catacocha	El Huato	12	1	13
	Casanga	Guaypira	17	1	18
Celica	Pózul	honor y trabajo	29	1	30
		<b>Total general</b>	<b>329</b>	<b>14</b>	<b>343</b>

Fuente: Valores estimados por los dirigentes consultados  
Elaborado por: Alicia Jaramillo

---

## 2.5. Instrumentos para obtención y manejo de información

Para el cumplimiento de los objetivos, se utiliza una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores, denominada “Valoración del Estado Organizacional (VEO)” que es una versión ajustada al Índice de Capacidad Organizacional (ICO)<sup>2</sup>, realizada por el Programa de Desarrollo Alternativo (PDA) de USAID-Perú, que empezó a trabajar en el fortalecimiento de organizaciones de productores en 2007, tomando como base las áreas social y empresarial, y clasificando a las organizaciones en incipientes, en proceso y consolidadas. Conforme la metodología de Valoración del Estado Organizacional, el PDA de USAID-Perú definió «la casita» como su ícono pedagógico clave. (PDA-USAID-Perú, 2012).

Según propone el PDA-USAID-Perú (2012):

El desglose de la herramienta para valorar el estado de una organización de productores en los elementos básicos de una casa (cimientos, paredes y techo), ofrece a los facilitadores la oportunidad de crear un paralelo simple entre los elementos de la VEO y los bloques básicos de una casa. De esta manera «desarrollo humano» forma la mitad de los cimientos junto con «negocios y servicios» (cada uno con 25 puntos); «gerencia y administración» y «patrimonio» las dos paredes (15 puntos cada uno), y «democracia y participación» el techo (20 puntos).



**Figura 2: “La Casa” de la Valoración del Estado Organizacional (VEO).**  
**Fuente: PDA-USAID-Perú, 2012**  
**Elaborado por: Alicia Jaramillo**

---

<sup>2</sup> Creado por el Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina (PPZRC) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, dentro del convenio del Banco Mundial con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) entre 1993 y 2008, y en el trabajo de los programas Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal (ADAM) y Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible (MIDAS) de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), entre 2007 y 2010

En el anexo 1 se describe las categorías que indican los cuestionamientos de la RSC en la organización comunitaria, y considerando una contribución idéntica de cada categoría, a continuación, la ponderación a utilizarse:

Tabla 6: Ponderaciones para los cimientos de la casita de la VEO

EJE	CATEGORÍA	Peso
DESARROLLO HUMANO	DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	5,00
	ECONOMÍA DEL SOCIO	5,00
	DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO	5,00
	EQUIDAD DE GÉNERO	5,00
	PROGRAMAS SOCIALES	5,00
		<b>25,00</b>
NEGOCIOS Y SERVICIOS	PRODUCTIVOS	4,17
	COMERCIALIZACIÓN	4,17
	ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS	4,17
	INFORMACIÓN	4,17
	SERVICIOS SOCIALES	4,17
	RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	4,17
		<b>25,00</b>

Fuente: PDA-USAID-Perú, 2012

Elaborado por: Alicia Jaramillo

Tabla 7: Ponderaciones para las paredes de la casita de la VEO

EJE	CATEGORÍA	Peso
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	GERENCIA	5,00
	ADMINISTRACIÓN	5,00
	GESTIÓN	5,00
		<b>15,00</b>
PATRIMONIO	RECURSOS PROPIOS	5,00
	RECURSOS EXTERNOS	5,00
	ACTIVOS FIJOS	5,00
		<b>15,00</b>

Fuente: PDA-USAID-Perú, 2012

Elaborado por: Alicia Jaramillo

Tabla 8: Ponderaciones para el techo de la casita de la VEO

EJE	CATEGORÍA	Peso
DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	ÓRGANO DE DIRECCIÓN	5,00
	FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS	5,00
	PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN	5,00
	BASE SOCIAL	5,00
		<b>20,00</b>

Fuente: PDA-USAID-Perú, 2012

Elaborado por: Alicia Jaramillo

Según el PDA-USAID-Perú (2012), la herramienta VEO integra factores sociales y económicos, los cuales normalmente están separados. El resultado final es un análisis situacional de la organización y un plan concertado de acciones, con responsables y tiempos definidos, para atender las deficiencias identificadas y mejorar el desempeño de la organización.

### **3. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN**

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

Conforme lo describe Alvarado Torres (2016), la FEPROCOL tiene como origen la iniciativa de comuneros con estudios universitarios en la ciudad de Loja, que reúnen 17 comunas en la ciudad de Catamayo, en el 2003; donde eligen el primer consejo de gobierno. Sin embargo, según acta constitutiva de fecha 12 de septiembre de 2003, es en la ciudad de Loja (en las oficinas del Ministerio de Agricultura y Ganadería), donde consta la presencia de 30 comunas, quienes conforman la asamblea que conforma el Directorio provisional.

Durante el 2006 en la comuna Honor y Trabajo con sede en el cantón Celica, se reúnen nuevamente los integrantes de la asociación, y con fecha 31 de mayo de 2006, la Confederación de Pueblos de la Nacionalidad Kichwa del Ecuador ECUARUNARI, otorga el aval para que la FEPROCOL sea reconocida legalmente, tal que su estatuto se registra en el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador - CODENPE- con memorando No. 223-DNFP-CODENPE-06, y mediante Acuerdo No. 195 de fecha 31 de mayo de 2006, publicado con fecha 22 de junio de 2006; se reconoce la constitución legal de la FEPROCOL (CODENPE, 2006).

Durante el 2007, se realiza el Primer Congreso de la FEPROCOL, en la Comuna Collana-Catacocha del cantón Paltas, donde eligen su segundo Consejo de Gobierno y consigue por primera vez una representación del Pueblo Palta en el CODENPE, y una secretaría en ECUARUNARI, debido a la vigencia del CODENPE, entre 2008 y 2014, la asociación sufre una suerte de “crisis y reflujó” (Alvarado Torres, 2016).

En el 2010 se celebra el segundo congreso, donde aflora una fuerte conflictividad interna en los procesos de elección de los presidentes y consejos de gobierno.

Con fecha 29 y 30 de marzo de 2014, la asamblea general reforma varios estatutos, los cuales son registrados ante el CODENPE, el 08 de mayo de 2014 (CODENPE, 2014).

Durante el 2015, con la presencia del SIGTIERRAS, se han hecho visibles diversos tipos de conflictos territoriales que tienen las comunas, así como “el abuso del poder que han cometido algunos exdirigentes comunales, quienes aprovechado de su situación dirigencial, han acaparado tierras a su favor, a favor de familiares, o incluso para venderlas a terceros...” (Alvarado Torres, 2016).



A criterio de Alvarado Torres (2016), durante el 2016 La FEPROCOL “se encuentra reducida a su mínima expresión”.

Siguiendo las descripciones de Alvarado Torres (2016), las actividades de la FEPROCOL, las podemos resumir en lo siguiente:

- 2003 – 2007:
  - procesos de capacitación.
- 2005 y 2006:
  - Forma parte de la Escuela de Formación Campesina promovida por la Federación Unitaria Provincial de Organizaciones Campesinas y Populares del Sur (FUPOCPS),
  - Conforman equipos de apoyo técnico en aspectos jurídicos, pedagógicos y organizativos, con profesionales afines a la organización.
  - Se agenda la reconstrucción de la identidad indígena Palta como elemento de cohesión sociocultural.
- 2010 - 2013:
  - Se realiza el levantamiento topográfico y la delimitación territorial de catorce de sus comunas.
  - Gestiona financiamiento para la construcción de Centros de Capacitación para tres comunas.

### **3.2. Filosofía empresarial / organizacional**

La FEPROCOL, en cuanto a su posicionamiento frente a sus políticas, estrategias, misión, visión, valores, identificación, se encontraría bajo cierta informalidad, puesto que la no se cuenta con información escrita formalmente; no obstante y siguiendo las descripciones de varios comuneros que han sido sintetizadas por de Alvarado Torres (2016), no obstante según lo describen Brito Román y Juncosa Blasco (2015), podemos encontrar lo siguiente:

#### **3.2.1. Misión**

La FEPROCOL, tiene como misión “posibilitar la unión de los comuneros y comuneras, de comunidades y organizaciones para la defensa de sus tierras, territorio y la construcción del buen vivir”. (Brito Román & Juncosa Blasco, 2015).

### **3.2.2. Visión**

La visión de la FEPROCOL se orienta a “Promover el fortalecimiento de la identidad histórica y cultural del pueblo Palta, el manejo agroecológico de sus recursos naturales, contribuye a su soberanía alimentaria y al mejoramiento de las capacidades de sus miembros, rescatando, conservando y valorando los saberes ancestrales, los espacios sagrados, la espiritualidad, la educación, la medicina ancestral y su cosmovisión andina” (Brito Román & Juncosa Blasco, 2015).

En cuanto a las estrategias organizacionales se personalizan en el liderazgo de su directiva, y las agendas que de ahí se derivan.

Se busca la cooptación de las comunas, mediante\_

- Alianzas en el Consejo de Gobierno,
- Visitas de las comunas y algunos apoyos.
- Relaciones de amistad y familiares
- Apoyos de personas influyentes de las comunas de base.

En cuanto a su posicionamiento externo, la estrategia consiste en la participación activa dentro de coyunturas institucionales, tendientes a obtener:

- Reconocimiento público y
- Recursos: apoyo técnico y jurídico.

### **3.2.3. Valores Institucionales**

La organización no concedió información en la que se dé a conocer como ha plasmado un listado de valores para una mejor conducción de la organización con la finalidad de adaptar un modelo de gestión sostenible.

### **3.3. Productos o servicios**

Conforme la Secretaría Nacional de la Gestión de la Política (SNGP, 2016) y las descripciones de Alvarado Torres (2016), se puede considerar como productos o servicios que presta la FEPROCOL, a los siguientes:

- Capacitación
- Apoyo Técnico: Económico, Agropecuario, Ambiental, Desarrollo, Salud,

- Apoyo jurídico: Delimitación de comunas, derecho indígena, identidad y saberes ancestrales, familia, niñez.
- Representación política.- capacidad de incidencia, fortalecimiento de las comunas y organizaciones
- Organización deportiva
- Justicia comunitaria

### 3.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la FEPROCOL, implica algunos actores en su generalidad, los cuales son:

- El nivel directivo,
- El nivel de comunas de base, y
- Contradictorios.

Y se puede esquematizar así:

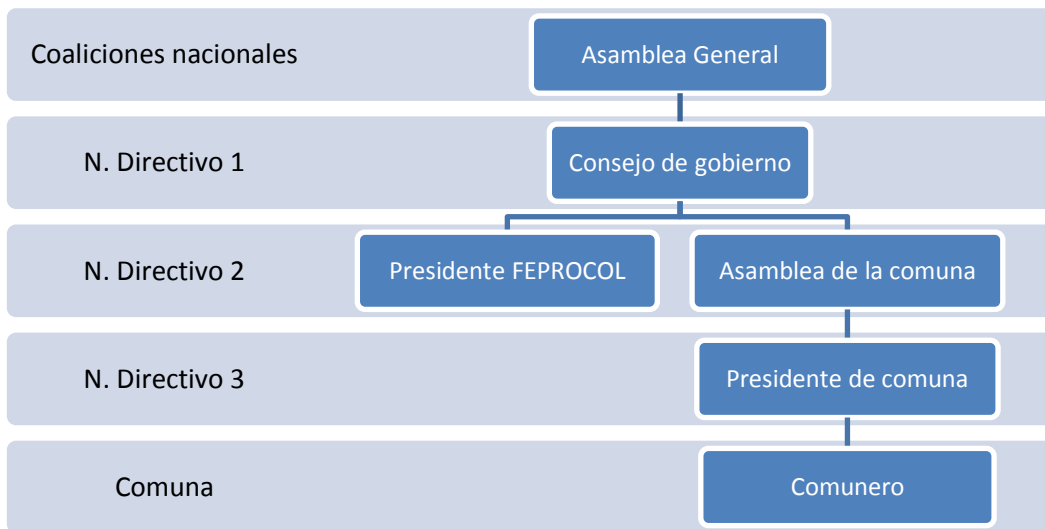


Figura 3: Actores internos en FEPROCOL  
 Fuente: Entrevistas a directivos de FEPROCOL  
 Elaborado por: Alicia Jaramillo

A un nivel más detallado, y conforme se observa en el Estatuto reformado de la Federación Provincial de Comunas del pueblo Palta de Loja – ERFEPROCOL- (FEPROCOL, 2014) y la Directiva vigente que se encuentra inscrita (SNGP, 2016), la organización interna se presenta a continuación:

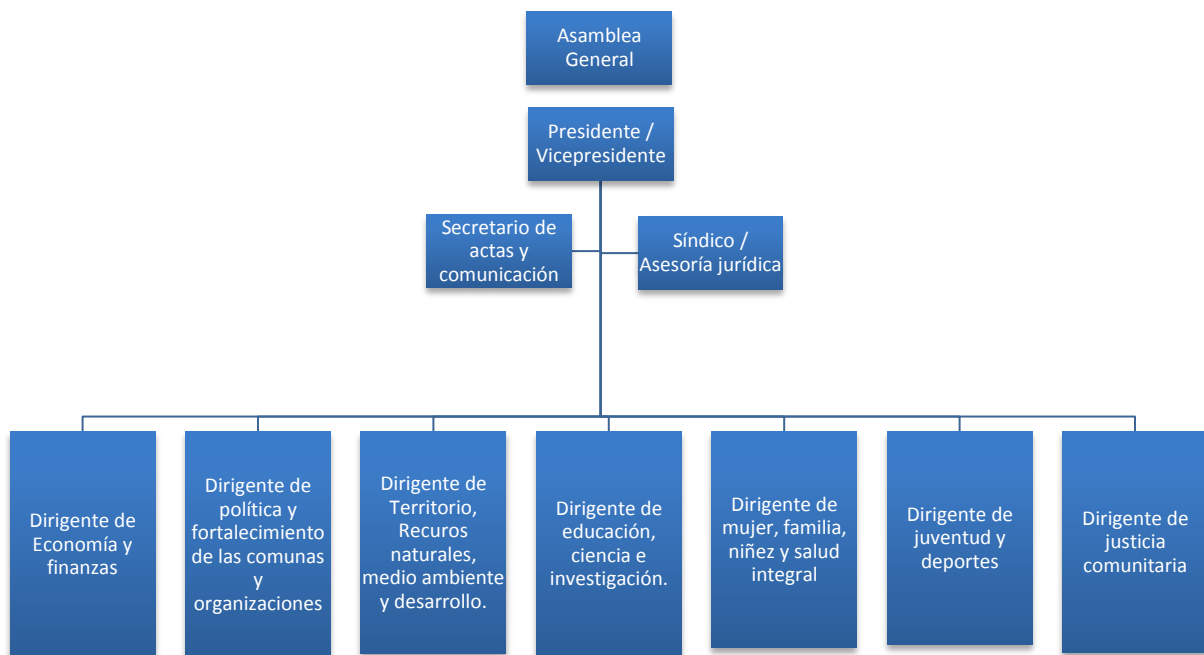


Figura 4: Organización interna de FEPROCOL  
 Fuente: Estatuto Reformado FEPROCOL- (FEPROCOL, 2014)  
 Elaborado por: Alicia Jaramillo

Conforme lo establece el Estatuto de la FEPROCOL (2014), para el nivel directivo se prescriben “atribuciones” y para el nivel de apoyo y operativo, se establecen “funciones”.

Dentro de las atribuciones más importantes, que aplican al consejo de Gobierno (Art. 17 ERFEPROCOL), se destaca:

- La dirección en la administración de recursos renovables,
- Formular planes, programas y proyectos
- Aprobar proyectos y convenios
- Elaborar normativa interna
- Incluir o rechazar comunas
- Resolver conflictos

Para el presidente, los art. 18 y 19 prevén:

- La representación legal de la FEPROCOL
- Convocar y presidir las sesiones
- Delegar funciones al vicepresidente
- Establecer relaciones de cooperación
- Administrar los recursos económicos

En el caso del vicepresidente, el art. 20 establece:

- Asumir las funciones encargadas por el presidente
- Reemplazar al presidente
- Buscar recursos económicos

Se destaca las funciones del secretario de actas y comunicaciones (Art. 21), lo siguiente:

- Mantener y custodiar la información de la asociación
- Difundir actividades y logros
- La formación de comunicadores comunitarios
- Notificar los actos de la federación

El síndico tiene como funciones (Art. 22), lo siguiente:

- Velar por la aplicación de derechos colectivos
- Prevenir arbitrariedades,
- Asesorar al presidente y las comunas

El dirigente de economía y finanzas (art. 23), tiene funciones de:

- Tesorería: Recaudar cuotas,
- Contabilidad. Llevar lo libros
- Planificación presupuestaria
- Manejo tributario
- Corresponsabilidad en el manejo del dinero

Dirigentes de: Política y fortalecimiento de las comunas y organizaciones federadas (art. 24), territorio, recursos naturales, medio ambiente y desarrollo (art. 25), educación ciencia y tecnología (art. 26), mujer, familia, niñez y salud integral (art. 27), juventud y deportes (art. 28), justicia comunitaria (art. 29); tienen como funciones principales:

- Planificar, dirigir, ejecutar, evaluar las actividades anuales de su área de trabajo
- Coordinar con instituciones relacionadas
- Promover la capacitación, la investigación, difusión de su área de competencia,
- Actividades específicas a cada dirigencia, en razón de la denominación y competencia.

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

Para establecer las características de la FEPROCOL en su área de influencia, cabe considerar la influencia mutua que tiene la organización en lo que corresponde a las redes conformadas; siguiendo a Alvarado Torres (2016), la FEPROCOL influye de forma directamente o indirectamente en los siguientes aspectos:

- Primer lugar: Coalición Nacional.- ONGs con el Comité de Gestión, la CONAIE y ECUARUNARI.
- Segundo lugar: Actores afines a su su visión apegada a la agroecología y la soberanía alimentaria. - ONGs y la Universidad pública local.
- Tercer lugar: Entidades estatales.- MAGAP, SIGTIERRAS y Ministerio de Educación.
- Cuarto lugar: Gobiernos locales y tenientes políticos parroquiales.
- Quinto lugar: Actores particulares.- están campesinos no comuneros y otros propietarios particulares, organizaciones político-partidistas.

### **3.6. Análisis de la información a directivos de la asociación.**

Los dirigentes de la comuna que a la vez son parte del directorio de FEPROCOL que participaron en este diagnóstico que garantizan la objetividad de los datos, se describió en la tabla 5, a quienes se consultó sobre los aspectos descritos en el subcapítulo 2.3 de la presente investigación. Los resultados relacionados con los diferentes componentes, se sintetizan a continuación:

El desarrollo de capital humano de la FEPROCOL tiene resultados poco favorables: escasa capacitación, casi nula formación de promotores, algo de conocimiento de computación de los socios y poca evidencia de prácticas de buen gobierno.

Tabla 9: Situación de Desarrollo humano a nivel directivo FEPROCOL.

<b>DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Capacitaciones	Más de 3 veces por año	0,00%
	De 1 a 3 veces por año	85,71%
	Ninguna vez	7,14%
	(en blanco)	7,14%
2. Formación de promotores	De 1 a 3 veces por año	0,00%
	Ninguna vez	85,71%
	(en blanco)	14,29%
3. Conocimiento de computación de los socios	Si	50,00%
	No	50,00%
5. Prácticas de buen gobierno	Si realizan	50,00%
	No realizan/Se evidencian malas prácticas	21,43%
	(en blanco)	28,57%
<b>ECONOMÍA DEL SOCIO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Ingreso promedio del socio	Más de dos salarios mínimos vitales	0,00%
	Menos de \$ 375	85,71%
	(en blanco)	14,29%
<b>DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Relaciones con la comunidad	Apoyo/ayuda	14,29%
	Cooperación	57,14%
	No son buenas	7,14%
	(en blanco)	21,43%
2. Relaciones con los socios	Apoyo/ayuda	7,14%
	Cooperación	7,14%
	No son buenas	64,29%
	(en blanco)	21,43%
3. Relaciones con el Estado	Apoyo/ayuda	21,43%
	Cooperación	21,43%
	Existen conflictos	35,71%
	(en blanco)	21,43%
<b>EQUIDAD Y GÉNERO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Participación y toma de decisiones	Mujeres en alguna dirección	28,57%
	Mujeres en cargos de decisión	50,00%
	No participan	7,14%
	(en blanco)	14,29%
<b>PROGRAMAS SOCIALES</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Programas dirigidos a las familias	No tiene	92,86%
	(en blanco)	7,14%
2. Programas dirigidos a los niños	No tiene	78,57%
	Si tiene	7,14%
	(en blanco)	14,29%
3. Programas dirigidos a los jóvenes	No tiene	71,43%
	Si tiene	7,14%
	(en blanco)	21,43%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Alicia Jaramillo

Precisando los resultados de la tabla anterior, se observa que, en el tema de capacitaciones, 85,71% de dirigentes ha sido receptor de capacitaciones, con una frecuencia de 1 a 3 veces por año; los temas abordados corresponden en primer lugar con: Derechos colectivos, Desarrollo Organizacional, Medio ambiente, Defensa del territorio; le siguen temas relacionados con Producción y Producción orgánica.

La formación de promotores en la dirigencia es nula (0%), asunto que evidencia la dependencia externa de capacitaciones. No obstante, 1 de cada 2 miembros de la dirigencia de FEPROCOL -el 50%- tiene conocimiento de computación.

Con respecto a las prácticas de buen gobierno, el 21,43% de dirigentes consideran que no se realizan o se evidencia malas prácticas, 50% de dirigentes, consideran que sí se realizan; estos valores no reflejan certezas, puesto que un alto porcentaje - el 28,57%- no contesta la interrogante.

La economía del socio a nivel directivo es precaria, puesto que ninguno de ellos supera el salario mínimo vital, y el 85,71% recibe ingresos cuyo promedio es menor del 1 del salario básico.

Dentro de las dinámicas de cooperación y prevención del conflicto, resalta que el 57,14% de dirigentes opinan que la “cooperación” es la relación preponderante de la FEPROCOL con la comunidad, las relaciones de la FEPROCOL con sus socios no son buenas, así lo reconocen el 64,29% de los dirigentes; apenas el 7,14% indica que existen relaciones de cooperación.

En cuanto a las dinámicas de relación con el Estado, el 35,71% de dirigentes establece la existencia de conflicto con el Estado, asimismo si consideramos el 22% que considera que existen apoyos y el 22% que consideran que existen cooperación, estaríamos ante un 44% que considera que no hay conflictos.

Con respecto a la equidad de género, se observa que la participación de mujeres en la toma de toma de decisiones es evidente, al indicar los directivos que existe cerca del 80% de participación femenina, en cargos de decisión (50%) y cargos directivos (28,57%).



En cuanto a Programas sociales, el impulso al desarrollo humano por medio de programas sociales dirigidos a las familias es nulo – 0%- algo se dirige a los niños y a los jóvenes según precisa parte del 7% de dirigentes.

A continuación, los resultados relacionados con negocios y servicios:

Tabla 10: Resultados del componente Negocios y Servicios a nivel directivo.

<b>PRODUCTIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Asistencia técnica	No lo brinda	85,71%
	(en blanco)	14,29%
2. Certificaciones	Brinda servicio	21%
	No lo brinda	50,00%
	(en blanco)	28,57%
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Acopio y venta	Brinda el servicio	7,14%
	No lo brinda	71,43%
	(en blanco)	21,43%
2. Reglamentos para comercializar	Dispone	7,14%
	No dispone	78,57%
	(en blanco)	14,29%
3. Capacitación	No lo brinda	85,71%
	(en blanco)	14,29%
<b>ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Préstamos a socios	no lo brinda	71,43%
	Servicios fondos externos	7,14%
	Servicios fondos propios	7,14%
	(en blanco)	14,29%
2. Acercamiento a instituciones financieras	Brinda el servicio	7,14%
	No lo brinda	71,43%
	(en blanco)	21,43%
<b>INFORMACIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Precios y mercados	Brinda el servicio	7,14%
	No lo brinda	71,43%
	(en blanco)	21,43%
2. Otros	Brinda el servicio	7,14%
	no lo brinda	71,43%
	(en blanco)	21,43%
<b>SERVICIOS SOCIALES</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
Acceso a servicios	Brinda el servicio	42,86%
	No lo brinda	50,00%
	(en blanco)	7,14%
Convenios para acceso a servicios	salud	0,00%
	salud y deporte	0,00%
	(en blanco)	100,00%
Acceso a servicios RS	Aplica	7,14%
	No aplica	71,43%
	(en blanco)	21,43%

Convenios de RS	salud y deportes	0,00%
	(en blanco)	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Alicia Jaramillo

Los aspectos productivos, indican que la FEPROCOL no brinda asistencia técnica a los comuneros, así lo aseveran el 85,71% de los dirigentes, tampoco se brinda mayor acompañamiento para certificaciones, apenas el 21,43% de los dirigentes considera que éste servicio ha sido brindado

Sobre la Comercialización, la FEPROCOL no tiene entre sus funciones, ser un centro de acopio y venta, tampoco consta regular la comercialización entre las comunas; sí el impulsar la comercialización en general. Al respecto el 7% de dirigentes considera que este servicio se presta, y al parecer existirían reglas verbales ad-hoc de las cuales dan cuenta el citado porcentaje de dirigentes. En general, la FEPROCOL no ha brindado capacitación en temas de comercialización.

En cuanto al acceso y gestión de créditos, el 7,14% de dirigentes, indica que la FEPROCOL coadyuva a canalizar fondos de terceros externos, similar cantidad de dirigentes indica que algo de los fondos propios se canaliza, y que la organización sí ayuda a acercarse a las instituciones financieras. Es notorio que no se brinda préstamos a socios -71,43%- y cabe recordar que éste aspecto no está previsto en la naturaleza y objetivos de la organización.

La asociatividad en la FEPROCOL en algo ha avanzado a informar sobre los precios y aspectos del mercado, así lo considera el 7% de los dirigentes

En cuanto a servicios sociales, el 42,86/ indica el acceso a la salud, no se precisa convenios para accesos a servicios (100% no contesta o no sabe), sólo el 7% reconoce el acceso a servicios de Responsabilidad social, y no contestan sobre convenios de Responsabilidad social.

Con respecto al diagnóstico sobre Gerencia, sólo el 7,14% de directivos confirma la existencia un plan estratégico y operativo, tampoco existiría uno relacionado con acopio y comercialización; asimismo sólo el 14,29 % de los dirigentes considera que existen mecanismos de evaluación de la gestión; finalmente el 7,14% conoce sobre la existencia de Recursos humanos en relación contractual.

Tabla 11: Resultados del componente Gerencia y administración.

<b>GERENCIA</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Plan estratégico y operativo	No tiene	64,29%
	Tiene y aplica	7,14%
	(en blanco)	28,57%
2. Plan de acopio y comercialización	No tiene	78,57%
	Tiene y no aplica	0,00%
	(en blanco)	21,43%
3. Mecanismos de evaluación de la gestión	No implementa	57,14%
	Tiene y es funcional	14,29%
	(en blanco)	28,57%
4. Recursos humanos contratados	No tiene	64,29%
	Tiene	7,14%
	(en blanco)	28,57%
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Informes financieros y contables	Llevar informes contables	14,29%
	No los llevan/Atrasados	7,14%
	Solo registran ingresos y egresos	57,14%
	(en blanco)	21,43%
2. Manejo de caja chica	no	28,57%
	Si	71,43%
3. Obligaciones tributarias	no	42,86%
	Si	42,86%
	(en blanco)	14,29%
4. Pérdidas y ganancias	Creciente/Estable	21,43%
	Decreciente	7,14%
	No determina	50,00%
	(en blanco)	21,43%
5. Órganos de control y auditoría	no	28,57%
	Si	42,86%
	(en blanco)	28,57%
<b>GESTIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Gestión de proyectos	Menos de 3 proyectos o ninguno	78,57%
	(en blanco)	21,43%
2. Frecuencia de Relaciones institucionales	Menos de cinco	71,43%
	(en blanco)	28,57%
3. Frecuencia de Contratos y convenios	Mayor o igual que dos	7,14%
	Menos de 2	42,86%
	Ninguno	35,71%
	(en blanco)	14,29%
4. Cómo evalúa la Gestión comercial	Decreciente	7,14%
	No realiza	64,29%
	(en blanco)	28,57%
5. Cantidad de Certificaciones	Ninguna	71,43%
	Una o más	7,14%
	(en blanco)	21,43%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Alicia Jaramillo

Dentro del diagnóstico del estado de la administración, el mayor porcentaje -57,14%- de dirigentes, establece que sus cuentas sólo se registran en libros de ingresos y egresos; y apenas el 14,29% indica que se llevan informes contables; por otro lado algo más del 70% de dirigentes considera que sí se lleva un manejo de caja chica.

Las obligaciones tributarias (asunto que generaría conflicto en las relaciones con el Estado), no estaría al día según lo indican el 43% de dirigentes; quienes consideran que sí están al día suman el 43% de dirigentes; lo restantes consultados no contestan sobre el particular, y es notoria la contradicción sobre esta situación. No obstante, sobre los resultados obtenidos en el ejercicio económico (pérdidas y ganancias), sólo el 21,43% de dirigentes consideran que la economía de la asociatividad es estable; e inclusive un 7,14% indica que sería decreciente; los demás no logran dar información que permita extraer conclusiones al respecto. Cabe anotar también que sobre la administración, el 43% de dirigentes, consideran que la rendición de cuentas existente, evidencia que el órgano de control es funcional o adecuado.

Con respecto a la gestión, y de acuerdo a los datos obtenidos, el 78,57 % de los dirigentes consideran que la gestión de proyectos es menor a 3 o ninguna; y reconocen que poco se ha hecho al respecto. A pesar de ello, el 71,43% de directivos considera que la frecuencia de las relaciones institucionales es menor a 5, y usualmente identifican al Consejo Provincial, el MAG, la COOPMEGO, Ban Ecuador, la Secretaría Nacional de Gestión de la Política, el GAD parroquial; pero el 42,86% no contesta sobre esta interrogante. Asimismo, el 42,86% de los directivos, consideran que existen menos de dos convenios, los cuales serían con aspectos de Salud.

Los directivos en su mayoría -64,29%- consideran que no se realiza gestión comercial por parte de la FEPROCOL, y quienes sí consideran que hay gestión (aprox. 8%), la califican como decreciente.

Finalmente, con respecto a la gestión de la FEPROCOL, sólo el 7,14% considera que se ha logrado alguna certificación.

Para describir la situación que atraviesa la FEPROCOL en cuanto a su patrimonio, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 12: Resultados del componente Patrimonio.

<b>RECURSOS PROPIOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Frecuencia del Pago de aportes de los asociados	Pagan más del 50%	14,29%
	Pagan menos del 50%	50,00%
	(en blanco)	35,71%
2. Fondos para crédito a los asociados	Dispone	7,14%
	no dispone	85,71%
	(en blanco)	7,14%
3. Ahorros en cuentas bancarias	No tiene	64,29%
	tiene	21,43%
	(en blanco)	14,29%
4. Disponibilidad de Capital de trabajo	no tiene	71,43%
	Tiene	14,29%
	(en blanco)	14,29%
<b>RECURSOS EXTERNOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Acceso a Donaciones	Ha accedido	28,57%
	No ha accedido	57,14%
	(en blanco)	14,29%
2. Acceso a Créditos	Ha accedido	7,14%
	No ha accedido	85,71%
	(en blanco)	7,14%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Sede o local institucional	No tiene	14,29%
	Propia	78,57%
	(en blanco)	7,14%
2. Muebles y equipos de Cómputo	No tiene	42,86%
	Propios	50,00%
	(en blanco)	7,14%
3. Disponibilidad de Infraestructura productiva y comercial	No tiene	78,57%
	Tiene	7,14%
	(en blanco)	14,29%
4. Disponibilidad de Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	no tiene	57,14%
	Tiene	28,57%
	(en blanco)	14,29%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Alicia Jaramillo

Los recursos propios con que cuentan las comunas son escasos, el 50% de los directivos consideran que menos de la mitad de los comuneros pagan sus cuentas y de esto difieren el 14,29% que consideran sí pagan más de la mitad de los comuneros. Por ello, el 85,71% de los dirigentes indican que no se dispone de fondos para crédito a los asociados. El 64,29% de los directivos indica que no se tienen ahorros en cuentas bancarias y la disponibilidad de trabajo apenas se percibe por parte del 14,29% de los directivos.

Según el 7,14% de los directivos, se ha accedido a recursos externos en cuanto se han obtenido materiales de construcción, en un caso en particular, debido a la participación con candidata a reina de Calvas; en otros casos se ha obtenido Equipos para la molienda, y para la Planta de Café; pero la mayoría de los directivos desconoce este tipo de obtención de recursos.

En lo relacionado con activos fijos, y considerando que la asociatividad de las comunas implica el uso de sus espacios, el 78,57% de los dirigentes así lo consideran, pero el 14,29% indica no disponer de una sede. Con respecto a la tenencia de muebles y equipos de cómputo, el 50% advierte tener una computadora en estado regular, pero que les falta la impresora.

Asimismo, sólo el 7,14% indica que poseen infraestructura productiva y comercial; en lo concerniente a otros activos el 28,57% de la directiva indica que las tierras comunales es el activo tangible a informar.

Las condiciones sobre democracia y participación, implican algunos factores cuyos resultados según los dirigentes, se indican en la siguiente tabla, en la cual se puede observar que la percepción sobre estado de la conformación del órgano de dirección, es percibido por el 71% de los dirigentes como completa. También hay un 21,43% que consideran que esta completa pero no funcional.

Las decisiones que se toman en los órganos de dirección, según el 57,14% son cotidianas y se refieren especialmente a obras y luego mingas, también se decide sobre organización de reuniones y asambleas, un 35,71% no responde la pregunta y sólo el 7% considera que se toman decisiones estratégicas. En todo caso, siempre se han registrado asistencia en actas o libros que llevan de forma escrita y manual,

*Tabla 13: Percepción sobre el estado del órgano de dirección*

<b>ÓRGANOS DE DIRECCIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Conformación: Estado del órgano de dirección	Completa	71,43%
	Completa pero no funcional	21,43%
	Incompleta	7,14%
2. tipo de Decisiones	Cotidianas	57,14%
	Estratégicas	7,14%
	(en blanco)	35,71%
3 . Actas y registros	Llevar actas	100,00%
<b>FUNCIONAMIENTO DE LAS ASAMBLEAS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>

1. Frecuencia de las asambleas	Menos de dos veces al año	21,43%
	Por lo menos dos veces al año	71,43%
	(en blanco)	7,14%
2. Asistentes a las últimas asambleas	Más del 50%	42,86%
	Menos o igual que el 50%	42,86%
	(en blanco)	14,29%
3. Actas y registros	Si	85,71%
	(en blanco)	14,29%
<b>PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Conocimiento de los estatutos	Conoce en su totalidad	57,14%
	Conoce parcialmente	14,29%
	Desconoce	7,14%
	(en blanco)	21,43%
2. Órganos de apoyo	Igual o mayor que tres	14,29%
	Menos de tres	57,14%
	(en blanco)	28,57%
3. Comunicación	No cuentan con órgano de difusión	21,43%
	Órgano de difusión propio	50,00%
	Órgano de difusión subsidiado	7,14%
	(en blanco)	21,43%
<b>BASE SOCIAL</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1.Participantes en la Planificación	Sólo el presidente del directorio	14,29%
	Todas las bases y consejo directivo	35,71%
	Todo el consejo directivo	35,71%
	(en blanco)	14,29%
2. Participantes en las Toma de decisiones	Sólo el presidente del directorio	7,14%
	Todas las bases y consejo directivo	50,00%
	Todo el consejo directivo	14,29%
	(en blanco)	28,57%
3. Comunicación de las decisiones	A nivel de socios	78,57%
	Sólo el consejo directivo central	14,29%
	(en blanco)	7,14%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Alicia Jaramillo

Lo relacionado con el funcionamiento de las asambleas, casi tres cuartas partes (71,43%) de los directivos admiten que se reúnen por lo menos, dos veces al año, y a las que asistirían alrededor de la mitad de los convocados (42,86% así lo indican); los registros de estas asambleas las lleva el secretario y lo hace en forma manual.

Sobre aspectos relacionados con participación y comunicación, el 57,14% de los dirigentes manifiestan conocer los estatutos, el 14% los conoce parcialmente y el 21,43% no contesta, y el desconocimiento es menor en caso de los dirigentes, donde apenas el 7% manifiesta su ignorancia al respecto; alrededor del 50% consideran que existen menos de tres órganos de apoyo, pero no indica cuales son.

Si bien, el 21,43% manifiestan no contar con órganos de difusión, alrededor del 50% refieren a las convocatorias escritas, telefónicas o radiales, como los órganos de difusión propios.

La base social de la FEPROCOL, para el 36% de los directivos, significa que la planificación participativa implica todas las bases y el consejo directivo; igual número de dirigentes indican que para la planificación participativa basta el consejo directivo. la mitad de los entrevistados -50%- consideran que quienes participan en la toma de decisiones son en primer lugar, desde el nivel de base social, le siguen el estilo colegiado, cuando decide todo el consejo directivo y finalmente el estilo autoritario cuando sólo decide el presidente del directorio. Así mismo, el 78,57% de los dirigentes consideran que las comunicaciones de las decisiones se socializan mayoritariamente a nivel de socios.

### 3.7. Análisis de la información a socios de las comunas.

Los socios de las comunas -comuneros- que participaron en este diagnóstico fueron descritos en la tabla 5, a quienes de consultó sobre los aspectos descritos en el subcapítulo 2.3 de la presente investigación.

Los resultados del desarrollo del capital humano, establecen que más de la mitad de los socios no han recibido capacitación, los restantes han recibido capacitación de 1 a 3 veces por año. Los temas son los mismos que se han asistido los directivos. Asimismo, es nula la formación de promotores dentro de los socios, donde 1 de cada 2 sí tiene conocimientos de computación. En este aspecto cabe mencionar que en algo, los socios perciben que se han realizado prácticas de buen gobierno, estos valores no reflejan certezas, puesto que un alto porcentaje no contesta la interrogante.

Tabla 14: Percepción sobre el estado del órgano de dirección

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	VARIABLES	%
1. Capacitaciones	Más de 3 veces por año	0,61%
	De 1 a 3 veces por año	42,55%
	Ninguna vez	49,54%
	(en blanco)	7,29%
2. Formación de promotores	Ninguna vez	92,40%
	(en blanco)	7,60%
3. Conocimiento de computación de los socios	SI	52,28%
	No	47,72%
5. Prácticas de buen gobierno	Si realizan	35,56%
	No realizan/Se evidencian malas prácticas	27,36%
	(en blanco)	37,08%



<b>ECONOMÍA DEL SOCIO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Ingreso promedio del socio	Más de dos salarios mínimos vitales	0,61%
	Menos de \$ 375	97,57%
	(en blanco)	1,82%
<b>DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Relaciones con la comunidad	Apoyo/ayuda	15,81%
	Cooperación	42,55%
	No son buenas	38,91%
	(en blanco)	2,74%
2. Relaciones con los socios	Apoyo/ayuda	1,82%
	Cooperación	12,16%
	No son buenas	77,51%
	(en blanco)	8,51%
3. Relaciones con el Estado	Apoyo/ayuda	16,11%
	Cooperación	17,33%
	Existen conflictos	62,92%
	(en blanco)	3,65%
<b>EQUIDAD Y GÉNERO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Participación y toma de decisiones	Mujeres en alguna dirección	24,32%
	Mujeres en cargos de decisión	58,66%
	No participan	15,20%
	(en blanco)	1,82%
<b>PROGRAMAS SOCIALES</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Programas dirigidos a las familias	No tiene	94,83%
	(en blanco)	5,17%
2. Programas dirigidos a los niños	No tiene	95,74%
	Si tiene	0,30%
	(en blanco)	3,95%
3. Programas dirigidos a los jóvenes	No tiene	96,05%
	Si tiene	0,30%
	(en blanco)	3,65%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Alicia Jaramillo

La economía del socio es precaria, casi la totalidad de ellos reciben menos del salario básico.

Sobre las dinámicas de cooperación y conflicto que viven, los socios opinan que la cooperación es la relación preponderante, a pesar que para algunos las relaciones no son buenas; hablar de Apoyo queda en tercer lugar.

Las relaciones de la FEPROCOL con sus socios no son buenas, solo algunos reconocen que existen relaciones de cooperación, y casi nada de relaciones de “apoyo” es percibido por los socios.

Las dinámicas con el Estado, son percibidas por los socios como conflictivas, la mayoría de ellos no indica motivo alguno, pero algunos indican razones como la relación vecinal, la gestión, los impuestos y el tema de escrituras.

Aspectos de la equidad de género, indican que la participación de mujeres en la toma de toma de decisiones es evidente, al reconocer los socios que un alto número de ellas participan en cargos de decisión y cargos directivos.

A nivel de los socios, la situación de los programas sociales, dirigidos a las familias, niños y jóvenes, no existe.

Sobre el componente productivo, la FEPROCOL no brinda asistencia técnica a los comuneros, tampoco brinda mayor acompañamiento para certificaciones, en general, los socios consideran que éste servicio ha sido recibido.

Al indagar sobre los esquemas de comercialización en la FEPROCOL, se confirma que la asociación no tiene entre sus funciones ser un centro de acopio y venta, pues así lo ratifican los socios, de igual forma dicen no disponer de reglamentos para comercializar y ninguno tiene capacitación sobre el tema.

Tabla 15: Percepción sobre el estado del órgano de dirección

<b>PRODUCTIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Asistencia técnica	No lo brinda	98,18%
	(en blanco)	1,82%
2. Certificaciones	Brinda servicio	10,94%
	No lo brinda	79,33%
	(en blanco)	9,73%
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Acopio y venta	Brinda el servicio	1,82%
	No lo brinda	88,15%
	(en blanco)	10,03%
2. Reglamentos para comercializar	Dispone	0,91%
	No dispone	95,44%
	(en blanco)	3,65%
3. Capacitación	No lo brinda	98,18%
	(en blanco)	1,82%
<b>ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Préstamos a socios	no lo brinda	86,02%
	Servicios fondos externos	8,81%
	Servicios fondos propios	3,34%
	(en blanco)	1,82%
2. Acercamiento a instituciones financieras	Brinda el servicio	8,81%

	No lo brinda	80,55%
	(en blanco)	10,64%
<b>INFORMACIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Precios y mercados	Brinda el servicio	1,22%
	No lo brinda	90,27%
	(en blanco)	8,51%
2. Otros	Brinda el servicio	9,42%
	no lo brinda	76,60%
	(en blanco)	13,98%
<b>SERVICIOS SOCIALES</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
Acceso a servicios	Brinda el servicio	22,19%
	No lo brinda	57,75%
	(en blanco)	20,06%
Convenios para acceso a servicios	Salud	26,14%
	salud y deporte	0,61%
	(en blanco)	73,25%
Acceso a servicios RS	Aplica	2,74%
	No aplica	65,96%
	(en blanco)	31,31%
Convenios de RS	salud y deportes	1,82%
	(en blanco)	98,18%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Alicia Jaramillo

El Acceso y gestión de créditos es percibido por pocos socios, pues la FEPROCOL muy rara vez coadyuva a canalizar fondos de terceros externos, muy pocos ven gestión para obtener fondos propios.

Los socios no cuentan con información sobre precios y mercados que sea proporcionada por la FEPROCOL.

Pocos socios reciben servicios sociales, relacionados con acceso a la salud, alguna vez se relacionó con el deporte que promovió la FEPROCOL. De forma general, la mayoría de socios desconoce los servicios sociales.

Con respecto a la Responsabilidad ambiental derivada de los negocios y servicios la Federación, no ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte; muy pocos atribuyen a este aspecto, los convenios relacionados con Salud y Deportes.

En temas de gerencia, no existe plan estratégico y no existe planificación de acopio y comercialización, tampoco se implementa mecanismos de evaluación y gestión, aparentemente no tendrían recursos humanos contratados.

Sobre el estado de la administración, los socios indican que sus cuentas sólo se registran en libros de ingresos y egresos; algunos consideran que no se llevan los libros o se encuentran atrasados; muy pocos creen que se llevan informes contables. Pocos socios manejan caja chica y mantiene obligaciones tributarias (asunto que generaría conflicto en las relaciones con el Estado), Los socios desconocen sobre el estado de pérdidas y ganancias y los pocos que saben algo del tema consideran que este aspecto es estable. Asimismo, pocos socios entienden que existen órganos de control y auditoría.

Tabla 16: Percepción sobre el estado del órgano de dirección

<b>GERENCIA</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Plan estratégico y operativo	No tiene	73,25%
	Tiene y aplica	8,81%
	Tiene y no aplica	0,61%
	(en blanco)	17,33%
2. Plan de acopio y comercialización	No tiene	67,17%
	Tiene y no aplica	24,32%
	(en blanco)	8,51%
3. Mecanismos de evaluación de la gestión	No implementa	70,82%
	Tiene y es funcional	17,63%
	(en blanco)	11,55%
4. Recursos humanos contratados	No tiene	81,46%
	Tiene	8,81%
	(en blanco)	9,73%
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Informes financieros y contables	Llevan informes contables	2,43%
	No los llevan/Atrasados	42,25%
	Solo registran ingresos y egresos	51,98%
	(en blanco)	3,34%
2. Manejo de caja chica	No	70,52%
	Si	29,48%
3. Obligaciones tributarias	No	57,75%
	Si	37,99%
	(en blanco)	4,26%
4. Pérdidas y ganancias	Creciente/Estable	11,85%
	Decreciente	0,30%
	No determina	53,50%
	(en blanco)	34,35%
5. Órganos de control y auditoría	no	21,58%
	Si	35,87%
	(en blanco)	42,55%
<b>GESTIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Gestión de proyectos	Más o igual que 3 proyectos	7,60%
	Menos de 3 proyectos	1,22%
	Menos de 3 proyectos o ninguno	54,10%
	Ninguno	25,84%
	(en blanco)	11,25%
2.Frecuencia de Relaciones institucionales	Menos de cinco	71,12%

	Ninguno	25,23%
	(en blanco)	3,65%
3. Frecuencia de Contratos y convenios	Mayor o igual que dos	5,17%
	Menos de 2	51,06%
	Ninguno	41,34%
	(en blanco)	2,43%
4. Cómo evalúa la Gestión comercial	Decreciente	8,81%
	No realiza	82,07%
	(en blanco)	9,12%
5. Cantidad de Certificaciones	Ninguna	89,06%
	Una o más	8,81%
	(en blanco)	2,13%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Alicia Jaramillo

En temas de gestión, los socios indican que se ha gestionado proyectos con el entonces, Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca -MAGAP y que ha habido gestiones más frecuentes con la EERSSA, el Municipio y organizaciones públicas relacionadas con el Agua. La mayoría de los socios de FEPROCOL indican que existen menos de dos convenios, los cuales serían con aspectos de Salud.

Los socios en su mayoría consideran que no se realiza gestión comercial por parte de la FEPROCOL, y los pocos que sí consideran que hay gestión, la califican como decreciente. Además, casi todos manifiestan que no se ha logrado ninguna certificación.

Los recursos propios con que cuentan las comunas son escasos, pocas comunas tienen aportes de 5 dólares mensuales; pero el tema de morosidad es alto, los socios consideran que menos de la mitad de los comuneros pagan sus cuentas, debido a ello la débil fortaleza financiera de las comunidades, los socios indican que no se dispone de fondos para crédito a los ellos. Asimismo, pocos socios tienen ahorros en cuentas bancarias. Por lo tanto la disponibilidad de capital de trabajo propio, con que cuentan las comunidades es escaso y se reduce a:

- Fondos recaudados por las parcelas de cada comunero
- Minga
- cuotas
- pago de parcelas
- Minga
- cuotas
- pago de parcelas

- Multas
- Realizando actividades

Los recursos externos, como donaciones que se ha logrado por parte de los comuneros, es circunstancial y atípico y el acceso a créditos destinados al fortalecimiento del buen vivir de los socios de FEPROCOL es casi inexistente.

Considerando que la asociatividad de las comunas implica el uso de sus espacios, la mayor parte de los comuneros reconoce como sede institucional su comuna; aunque una gran parte indica que no tienen muebles y equipos de cómputo, tampoco tienen infraestructura productiva y comercial, destacando que el activo que los identifica, es el terreno comunal.

Tabla 17: Percepción sobre el estado Patrimonial de las comunidades

<b>RECURSOS PROPIOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Frecuencia del Pago de aportes de los asociados	Pagan más del 50%	13,68%
	Pagan menos del 50%	46,50%
	(en blanco)	39,82%
2. Fondos para crédito a los asociados	Dispone	2,74%
	no dispone	94,83%
	(en blanco)	2,43%
3. Ahorros en cuentas bancarias	No tiene	78,72%
	tiene	19,15%
	(en blanco)	2,13%
4. Disponibilidad de Capital de trabajo	no tiene	93,62%
	Tiene	3,65%
	(en blanco)	2,74%
<b>RECURSOS EXTERNOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Acceso a Donaciones	Ha accedido	25,23%
	No ha accedido	65,05%
	(en blanco)	9,73%
2. Acceso a Créditos	Ha accedido	8,81%
	No ha accedido	90,27%
	(en blanco)	0,91%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Sede o local institucional	No tiene	8,51%
	Propia	89,06%
	(en blanco)	2,43%
2. Muebles y equipos de Cómputo	No tiene	47,42%
	Propios	51,67%
	(en blanco)	0,91%
3. Disponibilidad de Infraestructura productiva y comercial	No tiene	83,59%
	Tiene	8,81%
	(en blanco)	7,60%
4. Disponibilidad de Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	no tiene	66,26%
	Tiene	26,14%

	(en blanco)	7,60%
--	-------------	-------

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Alicia Jaramillo

La percepción sobre estado de la conformación del órgano de dirección, es percibido por un gran número de socios como incompleta. Aunque pocos socios piensan que está completa pero no funcional.

Las decisiones que se toman en los órganos de dirección son cotidianas y se refieren especialmente a obras y luego mingas, también se decide sobre organización de reuniones y asambleas, la mayoría de socios dan cuenta que se lleva actas y registros. Los socios han registrado su asistencia en actas o libros que llevan de forma escrita y manual.

Tabla 18: Percepción sobre la democracia y participación de las comunidades

<b>ÓRGANOS DE DIRECCIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Conformación: Estado del órgano de dirección	Completa	38,91%
	Completa pero no funcional	14,89%
	Incompleta	45,59%
	(en blanco)	0,61%
2. tipo de Decisiones	Cotidianas	58,05%
	Estratégicas	1,22%
	Ninguna	15,20%
	(en blanco)	25,53%
3. Actas y registros	Llevar actas	69,30%
	No llevan	10,33%
	(en blanco)	20,36%
<b>FUNCIONAMIENTO DE LAS ASAMBLEAS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Frecuencia de las asambleas	Menos de dos veces al año	25,23%
	No se reúne	0,61%
	Por lo menos dos veces al año	49,24%
	(en blanco)	24,92%
2. Asistentes a las últimas asambleas	Más del 50%	46,50%
	Menos o igual que el 50%	26,75%
	(en blanco)	26,75%
3. Actas y registros	Si	73,25%
	(en blanco)	26,75%
<b>PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Conocimiento de los estatutos	Conoce en su totalidad	27,66%
	Conoce parcialmente	25,23%
	Desconoce	39,51%
	(en blanco)	7,60%
2. Órganos de apoyo	Igual o mayor que tres	9,42%
	Menos de tres	53,19%
	Ninguna	24,32%
	(en blanco)	13,07%
3. Comunicación	No cuentan con órgano de difusión	18,84%
	Órgano de difusión propio	48,63%
	Órgano de difusión subsidiado	0,30%

	(en blanco)	32,22%
<b>BASE SOCIAL</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>
1. Participantes en la Planificación	Sólo el presidente del directorio	24,01%
	Todas las bases y consejo directivo	45,90%
	Todo el consejo directivo	28,27%
	(en blanco)	1,82%
2. Participantes en las Toma de decisiones	Sólo el presidente del directorio	10,03%
	Todas las bases y consejo directivo	74,47%
	Todo el consejo directivo	6,08%
	(en blanco)	9,42%
3. Comunicación de las decisiones	A nivel de socios	90,58%
	Directivas de base y central	2,43%
	Sólo el consejo directivo central	6,08%
	(en blanco)	0,91%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Alicia Jaramillo

Según los socios, el Funcionamiento de las asambleas se lleva a cabo por lo menos dos veces al año, a las que asisten más del 50% de los convocados; los registros de estas asambleas las lleva el secretario y lo hace en forma manual.

Aspectos como participación y comunicación, dan cuenta que un gran número de los socios desconoce los estatutos, pocos los conocen parcialmente y pocos sí conoce los estatutos de la FEPROCOL.

Algunos socios indican que no existen órganos de apoyo relacionados con la participación y comunicación; sin embargo, la mitad consideran que existen menos de tres órganos de apoyo, pero no indica cuales son.

Si bien, los socios manifiestan no contar con órganos de difusión, la mitad refieren a las convocatorias escritas, telefónicas o radiales; como los órganos de difusión propios.

La base social comunal, para gran parte de los socios, significa que la planificación participativa incluye todas las bases y el consejo directivo; cabe anotar la mayoría considera en la "base social" sólo a los directivos, da cuenta de la prevalencia de la tradición jerárquica en la asociatividad.

Las decisiones que se toman, son en primer lugar nivel de base social, le siguen el estilo autoritario cuando sólo decide el presidente del directorio, y finalmente el cuerpo colegiado que lo representa el consejo directivo.



Las comunicaciones de las decisiones se socializan mayoritariamente a nivel de socios en el caso de las resoluciones a nivel comunal.

### 3.8. Análisis comparativo directivos socios de la organización - Valoración del Estado Organizacional-

A manera de síntesis de los resultados obtenidos, se evidencia una disparidad de criterios entre comuneros y directivos, esto se debe justamente a la rusticidad de los comuneros, la difusión escasa derivada por la dispersión y lejanías entre sí de los habitantes comunales; se observa además que muchas variables no son contestadas, lo que no permite arribar a conclusiones contundentes sobre los eventos consultados, no obstante y siguiendo la propuesta de Valoración del Estado Organizacional, procedemos a estructurar “la casa” de valoración del estado de la organización VEO, con los siguientes resultados:

Tabla 19: Resultados VEO de Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL: Cimiento Desarrollo Humano.

EJE	CATEGORÍA	ITEMS	IDEAL	SOCIO COMUNERO FEPROCOL	DIRECTIVOS FEPROCOL
DESARROLLO HUMANO	DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	1. Capacitaciones	1,25	0,53	1,07
		2. Formación de promotores	1,25	0,00	0,00
		3. Conocimiento de computación de los socios	1,25	0,65	0,63
		4. Prácticas de buen gobierno	1,25	0,44	0,63
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>1,63</b>	<b>2,32</b>
	ECONOMÍA DEL SOCIO	1. Ingreso promedio del socio	3,00	0,02	0,00
			2,00	1,95	1,71
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>1,97</b>	<b>1,71</b>
	DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO	1. Relaciones con la comunidad	0,67	0,11	0,10
			1,00	0,43	0,57
		2. Relaciones con los socios	0,67	0,01	0,05
			1,00	0,12	0,07
		3. Relaciones con el Estado	0,67	0,00	0,05
			1,00	0,00	0,00
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>0,67</b>	<b>0,83</b>
	EQUIDAD DE GÉNERO	1. Participación y toma de decisiones	2,00	0,49	0,57
			3,00	1,76	1,50
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>2,25</b>	<b>2,07</b>
	PROGRAMAS SOCIALES	1. Programas dirigidos a las familias	1,67	0,00	0,00

		2. Programas dirigidos a los niños	1,67	0,01	0,12
		3. Programas dirigidos a los jóvenes	1,67	0,01	0,12
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>0,01</b>	<b>0,24</b>
		<b>TOTAL CONSOLIDADO</b>	<b>25,00</b>	<b>6,52</b>	<b>7,18</b>

Fuente: Sección 3.3.1 Tablas 9 - 20

Elaborado por: Alicia Jaramillo

Tabla 20: Resultados VEO de Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL: Cimiento Negocios y servicios.

EJE	CATEGORÍA	ITEMS	IDEAL	SOCIO COMUNERO FEPROCOL	DIRECTIVOS FEPROCOL	
<b>NEGOCIOS Y SERVICIOS</b>	PRODUCTIVOS	1. Asistencia técnica	2,08	0,00	0,00	
		2. Certificaciones	2,08	0,23	0,45	
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>4,17</b>	<b>0,23</b>	<b>0,45</b>	
	COMERCIALIZACIÓN	1. Acopio y venta	1,39	0,03	0,10	
		2. Reglamentos para comercializar	1,39	0,01	0,10	
		3. Capacitación	1,39	0,00	0,00	
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>4,17</b>	<b>0,04</b>	<b>0,20</b>	
	ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS	1. Préstamos a socios	0,69	0,06	0,05	
			0,69	0,02	0,00	
			0,69	0,00	0,05	
		2. Acercamiento a instituciones financieras	2,08	0,18	0,15	
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>4,17</b>	<b>0,27</b>	<b>0,25</b>	
	INFORMACIÓN	1. Precios y mercados	4,17	0,05	0,30	
		2. Otros		0,00	0,00	
	SERVICIOS SOCIALES	1. Acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte	2,08	0,18	0,00	
			2,08	0,01	0,00	
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>4,17</b>	<b>0,19</b>	<b>0,00</b>	
	RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	1. Acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte	4,17	0,08	0,00	
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>4,17</b>	<b>0,08</b>	<b>0,00</b>	
			<b>TOTAL CONSOLIDADO</b>	<b>25,00</b>	<b>0,85</b>	<b>1,19</b>

Fuente: Sección 3.3.2 Tablas 21 - 30

Elaborado por: Alicia Jaramillo

Los resultados de los “pilares – paredes” se presentan a continuación:

Tabla 21: Resultados VEO de Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL: Pilar Gerencia y Administración.

EJE	CATEGORÍA	ITEMS	IDEAL	SOCIO COMUNERO FEPROCOL	DIRECTIVOS FEPROCOL
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	GERENCIA	1. Plan estratégico y operativo	1,25	0,11	0,09
		2. Plan de acopio y comercialización	1,25	0,30	0,00
		3. Mecanismos de evaluación de la gestión	1,25	0,22	0,18
		4. Recursos humanos contratados	1,25	0,11	0,09
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>0,74</b>	<b>0,36</b>
	ADMINISTRACIÓN	1. Informes financieros y contables	0,5	0,01	0,07
			0,5	0,26	0,29
		2. Manejo de caja chica	1	0,29	0,71
		3. Obligaciones tributarias	1	0,38	0,43
		4. Pérdidas y ganancias	0,5	0,06	0,11
			0,5	0,00	0,04
		5. Órganos de control y auditoría	1	0,36	0,43
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>1,37</b>	<b>2,07</b>	
	GESTIÓN	1. Gestión de proyectos	0,5	0,04	0,00
			0,5	0,01	0,00
		2. Relación institucional	0,5	0,00	0,00
			0,5	0,36	0,36
		3. Contratos y convenios	0,5	0,03	0,04
			0,5	0,26	0,21
				0,00	0,00
		4. Gestión comercial	0,5	0,00	0,00
			0,5	0,04	0,04
		5. Certificaciones	1	0,09	0,07
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>0,81</b>	<b>0,71</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>2,92</b>	<b>3,14</b>

Fuente: Sección 3.3.3 Tablas 31 - 44  
Elaborado por: Alicia Jaramillo

Tabla 22: Resultados VEO de Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL: Pilar Patrimonio.

EJE	CATEGORÍA	ITEMS	IDEAL	SOCIO COMUNERO FEPROCOL	DIRECTIVOS FEPROCOL
PATRIMONIO	RECURSOS PROPIOS	1. Pago de aportes de los asociados	0,625	0,09	0,09
			0,625	0,29	0,31
		2. Fondos para crédito a los asociados	1,25	0,03	0,09
		3. Ahorros en cuentas Bancarias	1,25	0,24	0,27
		4. Capital de trabajo	1,25	0,05	0,18
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>0,70</b>	<b>0,94</b>
	RECURSOS EXTERNOS	1. Donaciones	2,5	0,63	0,71
		2. Créditos	2,5	0,22	0,18
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>0,85</b>	<b>0,89</b>
	ACTIVOS FIJOS	1. Sede o local institucional	1,25	1,11	0,98
		2. Muebles y equipos de computo	1,25	0,65	0,63
		3. Infraestructura productiva y comercial	1,25	0,11	0,09
		4. Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	1,25	0,33	0,36
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>2,20</b>	<b>2,05</b>
		<b>TOTAL CONSOLIDADO</b>	<b>15</b>	<b>3,74</b>	<b>3,88</b>

Fuente: Sección 3.3.4 Tablas 45 - 54  
Elaboración: Alicia Jaramillo

Tabla 23: Resultados VEO de Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL: El Techo – Democracia y participación.

EJE	CATEGORIA	ITEMS	IDEAL	SOCIO COMUNERO FEPROCOL	DIRECTIVOS FEPROCOL
DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	ÓRGANO DE DIRECCIÓN	1. Conformación	0,56	0,22	0,40
			0,56	0,08	0,12
			0,56	0,25	0,04
		2. Decisiones	0,83	0,48	0,48
			0,83	0,01	0,06
				0,00	0,00
	3. Actas y registros	1,67	1,16	1,67	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>2,20</b>	<b>2,76</b>	
	FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS	1. Frecuencia de las asambleas	0,83	0,41	0,60
			0,83	0,21	0,18
			0,00	0,00	

		2. Decisiones	0,83	0,39	0,36
			0,83	0,22	0,36
		3. Actas y registros	1,67	1,22	1,43
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>2,45</b>	<b>2,92</b>
	PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN	1. Conocimiento de los estatutos	0,83	0,23	0,48
			0,83	0,21	0,12
		2. Órganos de apoyo	0,83	0,08	0,12
			0,83	0,44	0,48
		3. Comunicación	0,83	0,41	0,42
			0,83	0,00	0,06
		<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>1,37</b>	<b>1,67</b>
	BASE SOCIAL	1. Planificación participativa	0,56	0,13	0,08
			0,56	0,26	0,20
			0,56	0,16	0,20
		2. Toma de decisiones	0,56	0,06	0,04
			0,56	0,41	0,28
			0,56	0,03	0,08
		3. Comunicación de las decisiones	0,83	0,75	0,65
			0,83	0,05	0,12
			<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>1,85</b>
		<b>TOTAL CONSOLIDADO</b>	<b>20,00</b>	<b>7,88</b>	<b>8,99</b>

Fuente: Sección 3.3.5 Tablas 55 - 66

Elaboración: Alicia Jaramillo

Sintetizando los resultados se obtiene el diagnóstico global:

Tabla 24: Resultados globales VEO de Socios comuneros FEPROCOL y Directivos FEPROCOL.

EJE	VEO Ideal	Socios/ Comuneros FEPROCOL	Valor Porcentual	Directivos FEPROCOL	Valor porcentual	Diferencia porcentual
DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	20	7,88	39%	8,99	45%	6%
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	15	2,92	19%	3,14	21%	2%
PATRIMONIO	15	3,74	3%	3,88	5%	2%
NEGOCIOS Y SERVICIOS	25	0,85	26%	1,19	29%	3%
DESARROLLO HUMANO	25	6,52	25%	7,18	26%	1%
	<b>100</b>	<b>21,92</b>	<b>22%</b>	<b>24,38</b>	<b>24%</b>	

Fuente: Sección 3.3.5 Tablas 67 - 71

Elaborado por: Alicia Jaramillo

Como resultado de la valoración del estado organizacional se observa que las socios o comuneros de FEPROCOL alcanzan menos de la cuarta parte del estado ideal (22%),

mientras que los Directivos de FEPROCOL obtuvieron el 24% del ideal; en los dos casos se verifica que los “ejes” mejor posicionados son la “democracia y participación” (39% entre los socios comuneros y 45% los Directivos de FEPROCOL). En el eje de “negocios y servicios” 26% socios comuneros y 29% Directivos de FEPROCOL; y, al mismo nivel se encuentra el “desarrollo humano, con un 25% socios comuneros y 26% los Directivos de FEPROCOL.

Siguiendo la analogía de la “casa –VEO”, tanto en las comunidades como en la FEPROCOL se concluye que sobre el “cimiento – Desarrollo humano” se erige la “Gerencia y Administración”, el débil cimiento de “negocios y servicios” y la incipiente pared de “patrimonio, sostienen un desarrollado “Techo” de “democracia y participación”, siendo que las diferencias entre los socios comuneros y los directivos de FEPROCOL dejan notar que su estado organizacional es incipiente.

**4. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA FEPROCOL CON  
ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

## **4.1. Planificación**

En la sección 3.1.3 se describió la Filosofía organizacional existente en FEPROCOL, sobre la cual proponemos ciertas variaciones tendientes a reforzarla hacia la responsabilidad social.

### **4.1.1 Filosofía organizacional**

Misión propuesta: Actualmente FEPROCOL menciona que “Su misión es posibilitar la unión de los comuneros y comuneras, de comunidades y organizaciones para la defensa de sus tierras, territorio y la construcción del buen vivir (Brito Román & Juncosa Blasco, 2015), y para concretar los fines de responsabilidad social, se sugiere la siguiente:

En FEPROCOL, favorecemos y promovemos las actuaciones comunitarias que contribuyan a la mejora integral de la realidad social, económica, medio ambiental y que estas actuaciones generen valor tanto para la sociedad como para la comuna.

Visión propuesta: Recordamos que la visión de la FEPROCOL es “Promover el fortalecimiento de la identidad histórica y cultural del pueblo Palta, el manejo agroecológico de sus recursos naturales, contribuye a su soberanía alimentaria y al mejoramiento de las capacidades de sus miembros, rescatando, conservando y valorando los saberes ancestrales, los espacios sagrados, la espiritualidad, la educación, la medicina ancestral y su cosmovisión andina” (Brito Román & Juncosa Blasco, 2015), sobre la cual se sugiere el siguiente enunciado:

La FEPROCOL afronta el reto de recuperar, promover y fortalecer la identidad histórica y cultural de las comunas del pueblo Palta, a la hora de asumir su posición frente a la agroecología, el desarrollo sustentable, la soberanía alimentaria; busca innovar, provocar, colaborar, compartir conocimiento y proporcionar herramientas que faciliten el trabajo de los comuneros, rescatando, conservando y valorando los saberes ancestrales, los espacios sagrados, la espiritualidad, la educación, la medicina ancestral y su cosmovisión andina.

Valores de la asociación: Debido a la normativa existente, se proponen explicitar valores de RSC, en consideración al capítulo II del Estatuto de la FEPROCOL (2014), donde podemos destacar los siguientes valores, encaminados a atender la responsabilidad social implícita en la naturaleza de la organización.



- Unidad.- entre los miembros de la comuna y entre las comunas
- Identidad en la Interculturalidad.- cultural, lingüística, espiritual, histórica,
- Conocimiento y cosmovisión.- FEPROCOL favorece el aprendizaje individual y colectivo. Las comunas observan, aprenden y comparten:
  - o Conocimiento técnico y profesional,
  - o experiencia,
  - o buenas prácticas y
  - o tendencias innovadoras.
- Respeto
  - o Libre ejercicio de sus derechos colectivos,
  - o Naturaleza y biodiversidad
  - o Jurídico organizacional
- Innovación.- como elemento indispensable para afrontar retos económico-sociales, que se plantean a los actuales gestores comunales.
  - o Agropecuaria
  - o Agro industria
  - o Agro ecológica
  - o Artesanal
  - o Turística,
- Valor compartido: promovido por el compromiso de las comunas en la mejora de la sociedad con actuaciones responsables alineadas con la estrategia de FEPROCOL y generando valor para todos.
- Participación,
  - o Individual
  - o Colectiva

#### **4.1.2 Políticas Organizacionales**

Para alcanzar la visión y garantizar la misión propuestas, son políticas de FEPROCOL:

- Inclusión libre y voluntaria a la federación,
- Participación en procesos de lucha del movimiento indígena y campesino
- Velar por la seguridad, paz y armonía de las comunas y sus miembros

### **4.1.3 Objetivo corporativo**

Implementar de manera eficiente la Responsabilidad social Corporativa dentro del sistema de gestión de la asociación, para convertirse en una organización que se maneje de forma sostenible en el tiempo y agregue valor a las comunidades y socios miembros.

### **4.1.4 Objetivos estratégicos**

OE1: Fomentar el desarrollo del capital humano de las comunidades a través de la capacitación, formación de promotores, y prácticas de buen gobierno; para mejorar la economía de los socios mediante proyectos culturales, medioambientales, sociales, institucionales, de fomento de la actividad turística gastronómica y turística cultural, con la idea de fomentar la promoción de las comunas y su desarrollo a través de proyectos que creen valor, trabajo y cultura, así como promover a través de los mismos, la concienciación social de los socios, la comunidad, la ciudadanía y mejores relaciones con el sector público, favoreciendo el empleo, el desarrollo en general, la sostenibilidad y la promoción de las comunas.

OE2: La Responsabilidad Social de FEPROCOL pretende buscar la excelencia en el seno de la comunidad, garantizando la participación femenina y atendiendo con especial atención programas dirigidos a la familia, niños, y jóvenes; velando por sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos, mejoras sustanciales en sus procesos de comercialización y gestionando el acceso a créditos que permitan la sustentabilidad de las iniciativas de los socios y las comunas.

OE3: La Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de FEPROCOL tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

## **4.2 Organización**

### **4.2.1 Estructura Departamental**

Dentro de la organización existente, para afianzar la misión propuesta y articular la comunicación entre las comunas pertenecientes a la FEPROCOL (Sección Democracia y participación – Cap. 3), y garantizar la consecución de decisiones estratégicas; se propone

insertar (sin necesidad de reformar el estatuto) una secretaría técnica de RSC que articule los esfuerzos internos entre los dirigentes designados, el directorio y la Asamblea. Y los esfuerzos externos de las comunas y la FEPROCOL con las organizaciones públicas y privadas que coadyuvan a su finalidad. A continuación, se grafica la propuesta:

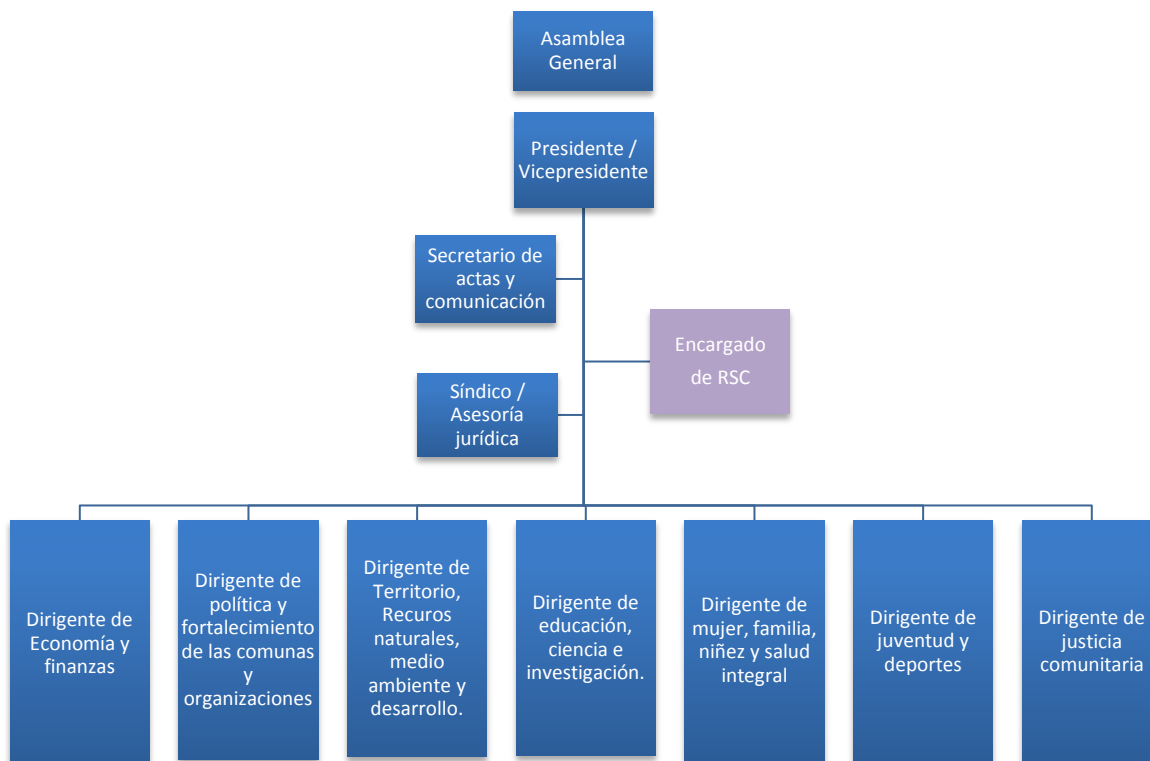


Figura 5: Estructura propuesta con orientación a garantizar RSC  
 Fuente: Estatuto Reformado FEPROCOL- (FEPROCOL, 2014)  
 Elaborado por: Alicia Jaramillo.

#### 4.2.2 Principales funciones

A la sección 3, se agregarían las funciones de la Secretaría técnica de RSC de la FEPROCOL, en los siguientes términos:

- Promover una cultura de Responsabilidad Social en el ámbito de influencia del pueblo Palta.
- Promover espacios de diálogo abierto y transparente entre las diferentes partes interesadas tanto públicas como privadas en temas relacionados con la Producción ecológica, el cuidado al medio ambiente y el buen vivir.

- Dar seguimiento a las actividades relacionadas con la temática de Responsabilidad Social y sostenibilidad.
- Ser un órgano activo en la construcción de iniciativas para la Responsabilidad Social en las comunidades y la FEPROCOL.
- Ser un órgano articulador para impulsar entre las organizaciones públicas y privadas la generación de alianzas con el objetivo de intercambiar experiencias, aprendizajes y lograr replicar las buenas prácticas de Responsabilidad Social en las diferentes comunidades del pueblo Palta.
- Promover la Responsabilidad Social en las comunas.
- Diseñar, dar seguimiento, apoyar a programas y proyectos que difundan y fomenten la Responsabilidad Social, la corresponsabilidad y la participación ciudadana.
- Emitir las directrices para difundir, articular y reconocer las prácticas de Responsabilidad Social de comuneros.

#### **4.2.3 Lineamientos para establecer clima organizacional desde el ámbito de la RSC.**

Los lineamientos tendientes a garantizar la RSC de la FEPROCOL, y tomando como base el diagnóstico realizado, se pueden sintetizar a continuación:

- **Conocimiento:** productivo y social. FEPROCOL apuesta por la excelencia a través de las buenas prácticas y el papel activo de las comunas como agentes de cambio.
- **Medición:** a través de la garantía de rigor y visión estratégica, que al mismo tiempo permite posicionar las actuaciones sociales como proyectos indispensables para la comuna y por tanto a la FEPROCOL, capaces de convertirlas en comunas más exitosas y sostenibles en el tiempo.
- **Alta Dirección:** potenciando el papel de los líderes en el proceso de transformación de las comunidades como elemento clave en el cambio cultural y recuperación de la identidad, capaz de contagiar su visión responsable al resto de la comunidad.
- **Innovación social:** identificando tendencias y contribuyendo a la conexión entre sociedad y comuna para crecer de manera conjunta.

### 4.3 Dirección y Ejecución

#### 4.3.1 Decisiones a ponerse en marcha para el cumplimiento de objetivos estratégicos

Elaborar un plan estratégico en la FEPROCOL, que integre las visiones de territorio que tienen las diferentes comunidades, incorpore y mejore los canales de comercialización existentes en las comunidades y fortalezca la economía de socios mediante la producción comunitaria. Disponer de indicadores de gestión que permitan enfocar el uso de los recursos de la FEPROCOL, en actividades tendientes a mejorar las relaciones internas, la rendición de cuentas y crear ambientes de confianza interna para reforzar las relaciones existentes con organizaciones públicas locales, provinciales y nacionales.

Fortalecer el patrimonio de FEPROCOL, elaborando políticas consensuadas de financiamiento interno y búsqueda de recursos externos.

Difundir y socializar las resoluciones de la FEPROCOL entre los socios, para legitimar las actuaciones del órgano de dirección, mediante el uso de medios de comunicación aliados y masificando el uso de redes sociales en la medida que haya acceso por parte de los socios comunitarios.

#### 4.3.2 Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales

La FEPROCOL no dispone de un plan estratégico ni una estructura prevista para una organización de actividades por procesos, no obstante, en esta propuesta se pueden definir los relacionados con la RSC.

*Tabla 25: Listado de Procesos relacionados con RSC*

No.	CLASIFICACIÓN	PROCESO	RESPONSABLE
1	Estratégico	Asamblea	Directorio
2	Estratégico	Presidencia	Presidente
5	Misionales	Dirigente de Comisión	Dirigente
9	Apoyo	Secretaría de RSC	Secretario
10	Apoyo	Secretario de Actas y comunicación	Secretario
11	Apoyo	Sindico	Abogado
14	Evaluación y Control	Comisión de Vigilancia	Comisionados

Fuente: Capítulo 1, Capítulo 3.  
Elaborado por: Alicia Jaramillo

### 4.3.3 Compromisos entre directivos y los socios

Para desarrollar las actividades tendientes a garantizar las políticas organizacionales de responsabilidad social, se deben suscribir actas de las reuniones, donde consten los compromisos adquiridos entre los socios y las comunas, y entre los dirigentes de las comunas y el directorio que conforma la FEPROCOL.

### 4.4 Control

Para establecer los elementos de control, se disponen a continuación indicadores de mediciones generales, y al final un ejemplo de indicadores de medición prioritarios que sustentan un cuadro de mando integral que resultaría de la planificación estratégica que será un indicador de medición en el eje de Gerencia y Administración.

*Tabla 26: Indicadores de cumplimiento.*

EJE	CATEGORÍA	ITEMS	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DE MEDICIÓN
DESARROLLO HUMANO	<b>DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2)</b>	1. Capacitaciones	Capacitar a los socios mínimo 2 veces al año en temas, como organización social, manejo ambiental de las tierras comunales.	Número de talleres implementados por FEPROCOL.
		2. Formación de promotores	Organizar talleres enfocados en la formación de promotores de la asociación, en temas como Agricultura y Economía popular y solidaria.	Número de charlas dictadas en la asociación
		3. Conocimiento de computación de los socios	Realizar cursos de computación para que los socios conozcan el uso de una computadora y su utilidad, y garantizar transiciones informadas entre los directivos.	Registro de cursos dictados para los socios.
		4. Prácticas de buen gobierno	Mantener las prácticas de buen gobierno y socializarlas para	Actas de socialización.

			conocimiento de los socios	
	<b>ECONOMÍA DEL SOCIO</b> (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2)	1. Ingreso promedio del socio	Mejorar los canales de comercialización en las comunidades	Registro de mayores ganancias en sus estados financieros
	<b>DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO</b> (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2)	1. Relaciones con la comunidad	Mejorar los canales de diálogo con los socios, entre las comunidades vecinales y con las Instituciones del Estado	Taller por comunidad relacionado con las ventajas de la acción colectiva y la colaboración efectiva
2. Relaciones con los socios				
3. Relaciones con el Estado				
	<b>EQUIDAD DE GÉNERO</b> (Objetivo Estratégico 2)	1. Participación y toma de decisiones	Mantener a las mujeres pertenecientes a la organización, en los cargos de dirección o en cargos de decisión, que actualmente ya han logrado.	Conformación de comités de base, encabezados por mujeres que no hayan participado en directivas
	<b>PROGRAMAS SOCIALES</b> (Objetivo Estratégico 2)	1. Programas dirigidos a las familias	Desarrollar programas sociales que vayan enfocados en la familia, jóvenes y niños en temas que son de ayuda para un mejor porvenir de los mismos, desarrollarlo en el lapso de un año.	Diseño de programas de capacitación y talleres de reforzamiento en relaciones intrafamiliares, derechos de la niñez y adolescencia y prevención de violencia familiar.
2. Programas dirigidos a los niños				
3. Programas dirigidos a los jóvenes				
NEGOCIOS Y SERVICIOS	<b>PRODUCTIVOS</b> (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2)	1. Asistencia técnica	Brindar asesorías técnicas en las áreas de cultivos, post cosecha; y manejo de cuencas hidrográficas.	Asesorías técnicas en los tiempos del año.
		2. Certificaciones	Asesoría para la certificación en cada etapa de siembra en el año, y sobre temas de comercialización.	Certificaciones conseguidas en el año.
	<b>COMERCIALIZACIÓN</b> (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2)	1. Acopio y venta	Establecer mecanismos de acopio en productos que permitan su comercialización al por mayor, café, maíz, etc.	Estudios para establecer la conveniencia de centros de acopio comunal o cantonal por productos afines

		2. Reglamentos para comercializar	Diseñar un reglamento de contribución de productos, para la comercialización.	Propuesta de reglamento de comercialización en productos donde aplique competencia
		3. Capacitación	Otorgar cursos sobre comercialización de productos agrícolas y pecuarios	Certificados otorgados
	<b>ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS</b> (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2)	1. Préstamos a socios	Buscar la manera de financiar a los socios cada vez que sea necesario con ayuda de una institución que tenga las condiciones de hacerlo.	Créditos otorgados por parte de la asociación o institución financiera.
		2. Acercamiento a instituciones financieras	Brindar el servicio de asesoría para el acompañamiento de certificaciones y acompañamiento para el crédito.	Certificaciones conseguidas por los socios.
	<b>INFORMACIÓN</b> (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2)	1. Precios y mercados	Difundir los boletines públicos de precios de los productos relacionados con la zona de FEPROCOL	Boletines entregados
		2. Otros	Desarrollar planes informativos sobre ofertas de servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc.	Planes informativos socializados por la asociación
	<b>SERVICIOS SOCIALES</b> (Objetivo Estratégico 3)	1. Acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte	Facilitar el acceso a servicios sociales a través de convenios con entidades públicas y ONG's que otorgan estos servicios de salud, educación cultura y deporte.	Número de convenios establecidos en los que se contenga planes de salud, educación, saneamiento, etc.
	<b>RESPONSABILIDAD AMBIENTAL</b> (Objetivo Estratégico 3)	1. Acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte	La asociación debe identificar y aplicar las prácticas responsabilidad ambiental más acertadas en el desarrollo de sus actividades.	Numero de prácticas ambientales establecidas como obligatoriedad en la asociación



GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	GERENCIA (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2)	1. Plan estratégico y operativo	Desarrollar un plan estratégico y operativo que atienda las necesidades FEPROCOL y las comunidades, de manera anual.	Plan de negocios presentado ante los socios de manera anual.
		2. Plan de acopio y comercialización	Desarrollar un plan de acopio y comercialización por asociaciones comunales, en calidad de Economía popular y solidaria	Plan de acopio y comercialización presentado ante los socios de manera anual.
		3. Mecanismos de evaluación de la gestión	Desarrollar mecanismos eficientes de control de gestión de la gerencia que sean anuales.	Mecanismos y formatos desarrollados para evaluación de gestión anualmente.
		4. Recursos humanos contratados	Contratar una secretaria de actas y de difusión, para mejorar la comunicación de la comunidad	Nómina ingresada al IESS
	ADMINISTRACIÓN (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2)	1. Informes financieros y contables	Mantener un registro de información contable y financiera al día.	Archivo documental de la información financiera.
		2. Manejo de caja chica	Realizar un reglamento y control de caja chica, que sea aplicable a la realidad de la asociación.	Reglamento a socializar con los socios.
		3. Obligaciones tributarias	Establecer un calendario de Declaraciones para evitar pagos u obligaciones pendientes	Calendario de declaraciones y apgo
		4. Pérdidas y ganancias	Socializar el Estado de pérdidas y Ganancias	Actas de socialización.
		5. Órganos de control y auditoría	Realizar un plan de control y auditoría que controle todas las actividades que la asociación realice a lo largo de un año.	Plan de control que debe ser de conocimiento de todos los socios.

	<b>GESTIÓN</b> (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2)	1. Gestión de proyectos	Realizar la gestión de proyectos con entidades estatales o privadas acorde a las necesidades más importantes de la asociación.	Proyectos gestionados en el periodo de un año.
		2. Relación institucional	Buscar la manera de relacionarse con las instituciones públicas o privadas que sean de apoyo para la organización	Realizar contactos con instituciones públicas o privadas.
		3. Contratos y convenios	Aumentar los contratos y convenios para mejorar la gestión de los servicios que prestaría la FEPROCOL.	Número de contratos y convenios
		4. Gestión comercial	Establecer un plan de gestión comercial, designando responsabilidades concretas a la comisión creada para el efecto	Plan socializado
		5. Certificaciones	Buscar certificaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la asociación.	Certificaciones obtenidas por la organización.
PATRIMONIO	<b>RECURSOS PROPIOS</b> (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2)	1. Pago de aportes de los asociados	Establecer una política de cobro a los socios	Actas de compromiso de pago
		2. Fondos para crédito a los asociados	Establecer una caja de ahorro para préstamos emergentes a los socios	Estudios de la caja de ahorro
		3. Ahorros en cuentas Bancarias	Aperturar una cuenta de ahorro a nombre de FEPROCOL	Número de Cuenta de ahorros
		4. Capital de trabajo	Gestionar recursos nacionales o internacionales como capital semilla para la FEPROCOL	Informe de gestión
	<b>RECURSOS EXTERNOS</b> (Objetivo Estratégico 1,	1. Donaciones	Buscar donaciones de otras organizaciones	Inventario de donaciones
		2. Créditos	Gestionar créditos para el	Ingresos percibidos

	<b>Objetivo Estratégico 2)</b>		funcionamiento de asociación	
	<b>ACTIVOS FIJOS (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2)</b>	1. Sede o local institucional	Arrendar una oficina y definir la rotación de reuniones en las comunas para establecer puntos concretos de la sede y sus filiales	Elaborar la propuesta de una sede permanente, alojada en una institución pública que tenga cobertura Provincial: HCPL, MAG.
		2. Muebles y equipos de computo	Solicitar donación de muebles y equipos de oficina	
		3. Infraestructura productiva y comercial	Gestionar la compra de maquinaria agrícola	
		4. Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	Solicitar la donación de un terreno para funcionamiento de la sede	
DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	<b>ÓRGANO DE DIRECCIÓN (OE3)</b>	1. Conformación	Crear un departamento de Responsabilidad Social con sus socios que ayude a desarrollar y controlar las políticas de Responsabilidad Social que se vayan a aplicar en la asociación.	Identificar en el organigrama el departamento de Responsabilidad Social.
		2. Decisiones	Incorporar en el plan estratégico, las decisiones estratégicas y en función de ellas organizar el orden del día de las reuniones	orden del día de las reuniones
		3 . Actas y registros	Amonestar verbalmente la no firma de las actas de reuniones	Actas de reuniones llenas
	<b>FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS (Objetivo Estratégico 3)</b>	1. Frecuencia de las asambleas	Calendarizar las asambleas, incorporando por lo menos 4 reuniones al año	Calendario y convocatorias
		2. Decisiones	Definir los esquemas de tomas de decisiones en las asambleas. Basados en el estatuto	Socialización del reglamento de votaciones en asamblea
		3. Actas y registros	Mejorar el registro de los asistentes, al	Doble registro de asistencia

			inicio y final de las asambleas	
	<b>PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN</b> (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2, Objetivo Estratégico 3)	1. Conocimiento de los estatutos	Realizar socialización sobre el conocimiento a fondo de los estatutos de la asociación.	Cantidad de socializaciones realizadas por la asociación enfocadas en la socialización de los estatutos de la socialización
		2. Órganos de apoyo	Formar órganos de apoyo que asistan a los órganos principales.	Cantidad de órganos establecidos dentro de la asociación.
		3. Comunicación	Diseñar un órgano de difusión que pueda ser sustentable por sus propios medios y acorde a las necesidades de la asociación.	Órgano de apoyo funciona y acoplado a la realidad de la asociación.
	<b>BASE SOCIAL</b> (Objetivo Estratégico 1, Objetivo Estratégico 2, Objetivo Estratégico 3)	1. Planificación participativa	Definir y socializar el tipo de decisiones que deben tomarse a nivel de asamblea, directorio, directiva, y comisionados	Reglamento
2. Toma de decisiones				
3. Comunicación de las decisiones				

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** Fomentar el desarrollo del capital humano de las comunidades a través de la capacitación, formación de promotores, y prácticas de buen gobierno; para mejorar la economía de los socios mediante proyectos culturales, medioambientales, sociales, institucionales, de fomento de la actividad turística gastronómica y turística cultural, con la idea de fomentar la promoción de las comunas y su desarrollo a través de proyectos que creen valor, trabajo y cultura, así como promover a través de los mismos, la concienciación social de los socios, la comunidad, la ciudadanía y mejores relaciones con el sector público, favoreciendo el empleo, el desarrollo en general, la sostenibilidad y la promoción de las comunas.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:** La Responsabilidad Social de FEPROCOL pretende buscar la excelencia en el seno de la comunidad, garantizando la participación femenina y atendiendo con especial atención programas dirigidos a la familia, niños, y jóvenes; velando por sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos, mejoras sustanciales en sus procesos de comercialización y gestionando el acceso a créditos que permitan la sustentabilidad de las iniciativas de los socios y las comunas.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:** La Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de FEPROCOL tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Alicia Jaramillo

## CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo de investigación, y con base en los objetivos que se había propuesto este estudio; se llega a las siguientes conclusiones:

- La fundamentación teórica de la RSC en Ecuador, es una tendencia administrativa que se encuentra en proceso en institucionalización en organizaciones sociales, y a nivel académico un proceso en construcción.
- Los significados de asociatividad en Ecuador, son variados e inclusive en la legislación la RSC depende de la naturaleza y significación que cada organización define.
- En el caso de estudio, la situación actual de la gestión administrativa de la FEPROCOL es precaria, debido a la naturaleza comunal de sus miembros y la finalidad que persiguen, debido a que la estructura organizacional está diseñada para promover la asociatividad de sus miembros, pero cada comuna persigue fines propios; circunstancia que hace de la FEPROCOL como asociación de segundo nivel, reduzca su potencial a diligencias de acción a nivel político y coyuntural,
- La capacitación y recuperación de identidad que persigue la FEPROCOL, es el centro de sus actuaciones, no obstante, la capacitación se encamina a la organización y fortalecimiento de liderazgos con fines de representación; dejando de lado aspectos como la producción, comercialización y fortalecimiento económico de los comuneros y desarrollo de las comunidades.
- Las estrategias de Gestión socialmente responsables implican un proceso paulatino en consideración a una planificación estratégica de la FEPROCOL, una vez que se refuerce la estructura financiera existente y se formalicen las directivas de las comunas que constituyen la base social de la Federación.

## RECOMENDACIONES

En consideración a las conclusiones descritas en el acápite antecedente, se recomienda:

- Sistematizar y delimitar desde la academia, el estado del arte de la RSC en organizaciones sociales, puesto que la información disponible en su mayoría aplica a la empresa.
- Actualizar permanentemente el estado del arte de la RSC, a fin de orientar un lenguaje adecuado y de vanguardia.
- Continuar con proyectos de investigación relacionados con la RSC en el ámbito asociativo, especialmente en ámbitos vulnerables como la asociatividad en los campesinos que trabajan en el sistema comunitario.
- Repensar la finalidad que persigue la FEPROCOL, para aprovechar las redes que la conforman y encaminar proyectos conjuntos que relieven las potencialidades productivas y comerciales.
- Incrementar la capacitación de promotores internos y establecer nexos con Universidades, Instituciones públicas y ONG`s, a fin de garantizar la organización, producción, comercialización y mejora de ingresos a los socios de FEPROCOL a nivel de las comunas.
- Fortalecer las capacidades de los miembros comunales con capacitaciones concretas relacionadas con la producción.
- Se requiere fortalecer la sostenibilidad de la FEPROCOL con financiamiento externo y vía donaciones (debido a la precaria situación económica de los comuneros).
- Se precisa incorporar la planificación estratégica en el trabajo de la FEPROCOL, garantizando decisiones en temas prioritarios de las comunidades, elevar la organización para la producción y auto sostenibilidad.

- Las asambleas de la FEPROCOL deben autorizar reglamentaciones internas para formalizar las directivas y fortalecer las bases sociales, y desarrollar así un sentido de pertenencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Torres, M. A. (2016). *¿CHAZOS VERSUS ALCANFORES?: PODER, CONFLICTO Y TERRITORIALIDADES CONTRA-HEGEMÓNICAS DE LA AGRICULTURA CAMPESINA EN LA PROVINCIA DE LOJA*. (Maestría), Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - Ecuador, Quito - Ecuador.
- Amézaga, C. R., Nuñez, D., Herrera, M., Amézaga, D. C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Danilo Herrera, I. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. Retrieved from
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*: Harper.
- Brito Román, J. C., & Juncosa Blasco, J. E. (2015). El pueblo Palta en la historia Continuidades, transformaciones y rupturas.
- Campos Freire, F. M., & Fernández Lombao, T. (2016). *La responsabilidad social en la gestión empresarial* (U. T. P. d. Loja Ed.). Loja -Ecuador: EDILOJA.
- CEI. (2010). *Asociatividad*. Managua: CEI.
- CODENPE. (2014). *Acuerdo*. Quito: R.O.
- Correa Jaramillo, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre económico*, 10(20).
- Costa Ruiz, M. P., Armijos Buitron, V. A., Martinez Fernandez, V., Loaiza Andrade, F. S., & Aguirre Valdivieso, G. I. (2017). Claves determinantes en la formalización de un modelo de gestión de impulso del desarrollo sostenible de empresas asociativas rurales: estudio de las sociedades agro-productivas en el Ecuador. *Espacios*, 38.
- Constitución de la República del Ecuador, (2008).
- Dávalos González, X. d. L. (2012). *Incorporación de una economía social solidaria como alternativa al mejoramiento de las microfinanzas rurales desde 2007-2010*. Quito, 2012.
- Dini, M. (1999). *Forjando aglomeraciones en Chile y Centroamérica: Enseñanzas de la experiencia*. Retrieved from
- Ekos. (2012, 01-10-2012). Responsabilidad Social en Ecuador. *Ekos*
- Fapecafes. (2017, 2017). Nosotros. Retrieved from <http://fapecafes.org.ec/nosotros/>
- Estatuto reformado de la federación provincial de comunas del pueblo Palta de Loja, FEPROCOL § 9, 2 Stat. 17 (2014).
- González Campo, C. H., & Gálvez Albarracín, É. J. (2008). Modelo de Emprendimiento en Red-MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(40).
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 21-31.
- Iguera, M. (2003). Asociatividad en PYMES. *Buenos Aires, publicado en <http://www.gestiopolis.com>*.
- Jácome, H., & Páez, J. (2014). Desafíos para la economía social y solidaria en la región: Una mirada desde la realidad del Ecuador1. *Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria*, 25.
- Jonker, J., & De Witte, M. (2006). *The challenge of organizing and implementing corporate social responsibility*. Springer.
- Liendo, M. G. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES.
- Lima, M., & López, M. (2012). Alianza para el Desarrollo Iniciativas de Reducción de la Pobreza Eficientes y Sostenibles a través de una Cooperación Innovadora entre ONG, personas, Sector público y universidades del Ecuador. *Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador*.



- Loja, G. P. (2013). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Loja*. Loja.
- Lopez Cerdan, C. (2003). *Redes empresariales: Experiencias en la región andina*: MINKA.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, R.O. 444 C.F.R. (2011).
- Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J. G., & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Multiciencias*, 9(2).
- Nieto Hipólito, D. M. (2015). Estado del arte de la responsabilidad social corporativa. *NovaRua*, 4(8).
- PDA-USAID-Perú. (2012). *VEO - Valorización del Estado Organizacional: Una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores*. Perú: USAID Retrieved from [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00HSS6.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00HSS6.pdf).
- Pucha, P. (2017). (Video) En Loja se cumplió la segunda Asamblea Provincial de Comunas. Retrieved from <http://www.multicanalcatamayo.com/video-en-loja-se-cumplio-la-segunda-asamblea-provincial-de-comunas/>
- RAE. (Ed.) (2013) Diccionario Actualizado RAE. Madrid: RAE.
- Romero, R. B. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Estudios Agrarios*, 30.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. *Universidad de Texas*, 85-97.
- Rosales, R. (2010). *Asociatividad*. Managua. Nicaragua. : Centro de Exportación e Inversiones Retrieved from Recuperado de: [http://www.cei.org.ni/images/files/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/files/manual_asociativ.pdf).
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. d. I. L. C. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 1): Mcgraw-hill México.
- SEPS. (2015). *Boletín Geográfico*. Quito: SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Retrieved from <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletin-geografico>.
- SNGP. (2016). *Registro de la Directiva de la Federación provincial de comunas de Loja "FEPROCOL"*. Quito: Secretaría Nacional de Gestión de la Política.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible capital*, 2(4).
- Varela López, L. V. (2015). Estado del arte de la responsabilidad social. *Gestión & Desarrollo*, 10(1), 55-73.

## **ANEXOS**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL

*La Universidad Católica de Loja*

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA RSC

#### ENCUESTA PARA SOCIOS DE FEPROCOL

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:	<input type="checkbox"/> Más de 3 veces por año <input type="checkbox"/> De 1 a 3 veces por año <input type="checkbox"/> Ninguna vez  ..... ..... ..... ..... .....
2. Formación de promotores	¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores?  ¿En qué áreas o temas?	<input type="checkbox"/> Más de 5 <input type="checkbox"/> Más de 3 o igual que 5 <input type="checkbox"/> Ninguno  ..... ..... ..... ..... .....
3. Conocimiento de computación de los socios	Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

5. Prácticas de buen gobierno	¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, falseo de documentos, etc.?	( ) Si realizan ( ) No realizan/Se evidencian malas prácticas
ECONOMÍA DEL SOCIO		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Ingreso promedio del socio	¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital?	( ) Menos de \$ 375 ( ) De uno a dos salarios mínimos/mes ( ) Más de dos salarios mínimos vitales

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

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

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

## B. NEGOCIOS Y SERVICIOS

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

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

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

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

SERVICIOS SOCIALES		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS

	¿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
	¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte? ¿Cuenta con convenios para estos fines?:	( ) Aplica ( ) No aplica ..... .....

### C. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

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

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

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

#### D. PATRIMONIO

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

RECURSOS EXTERNOS		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Donaciones	¿En los últimos tres años la organización ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico?  Mencione el tipo de donación?	( ) Ha accedido ( ) No ha accedido ..... ..... .....

2. Créditos	¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos?  Indique el tipo de fuente:  Para que se destinó el crédito	<input type="checkbox"/> Ha accedido <input type="checkbox"/> No ha accedido  ..... ..... .....
-------------	---	--

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

### E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

ÓRGANO DE DIRECCIÓN		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Conformación	¿Está completo el órgano de dirección?  ¿Cuántas personas lo conforman?	<input type="checkbox"/> Completa <input type="checkbox"/> Completa pero no funcional <input type="checkbox"/> Incompleta  .....
2. Decisiones	¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Estratégicas para periodos largos o cotidianas?  Qué tipos de decisiones se realizan:	<input type="checkbox"/> Estratégicas <input type="checkbox"/> Cotidianas  ..... ..... .....
3. Actas y registros	¿Llevan actas de las reuniones?  ¿Qué tipo de registros llevan?	<input type="checkbox"/> Llevan actas <input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> Por lo menos dos veces al año <input type="checkbox"/> Menos de dos veces al año <input type="checkbox"/> No se reúne
2. Decisiones	¿Se reúnen delegados o socios de la organización?	<input type="checkbox"/> Más del 50% <input type="checkbox"/> Menos o igual que el 50%



	¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 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: Organizaciones Agro productivas de la Provincia de Loja

CANTÓN	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA PARTE DE ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN			Total general
		NO	SI	N/D	
CALVAS	ASOCIACION AGROARTESANAL DE PRODUCTORES DE TUNA-COCHINILLA DEL ECUADOR PROCOE			1	1
	ASOCIACIÓN ARTESANAL AGROPECUARIA SAN FRANCISCO			1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS FRONTERIZOS FRANCISCO CUMBICUS	1			1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA LIBERTAD DE TAPACURA			1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y EMPRENDEDORES DE CALVAS			1	1
CATAMAYO	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL PORVENIR DE ZAMBI			1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA VEGA			1	1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LARCAPA	1			1
	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CATAMAYO	1			1
CELICA	ASOCIACION AGROGANADERA SAN PEDRO APOSTOL	1			1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS 11 DE ENERO	1			1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS 15 DE OCTUBRE	1			1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS 5 DE NOVIEMBRE	1			1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS POTRERILLOS	1			1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PROGRESANDO PARA EL FUTURO	1			1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS RENACER	1			1
	ASOCIACION DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS EL PIRCA	1			1
CHAGUARPAMBA	ASOCIACION DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS REINA DEL CISNE	1			1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL CANTON CHAGUARPAMBA	1			1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS MOLLOQUEROS DE CHAGUARPAMBA	1			1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SAN VICENTE FERRER	1			1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS VIRGEN DEL ROSARIO	1			1
ESPINDOLA	ASOCIACION DE PRODUCTORES ORGANICOSDE CAFÉ DE ALTURA Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS DEL AIRO	1			1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS 30 DE SEPTIEMBRE	1			1
GONZANAMA	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS COBOLO	1			1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA ALGARROBERA	1			1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS MADRE DE LOS DESAMPARADOS	1			1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS NUEVO PORVENIR	1			1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS VISION Y PROGRESO	1			1
LOJA	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE CAFÉ ESPECIAL DEL CANTÓN LOJA			1	1
	ASOCIACIÓN DE MUJERES AGROECOLÓGICAS LUCHANDO POR UNA NATURALEZA SANA	1			1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS ECOVIDA	1			1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS MASAGRO	1			1

	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS AGROECOLÓGICOS REINA DEL CARMEN		1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS CHANTAQUENCES	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS COMUNITARIOS DE LA CUENCA ALTA DEL CATAMAYO CHIRA GUAGUA PARISHKA	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL CHAUPI	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL COLMENAR	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA CERA	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LLANITOS VERDES	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS NUEVA ESPERANZA MALACATOS	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS ORGÁNICOS PORDEL	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SEMBRANDO FUTURO	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SEMILLAS DEL PROGRESO	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS VILLONACO COOPERATIVA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGROECOLOGICOS DE MU TERRUÑO	1		1
<b>MACARA</b>	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA CAMINO AL FUTURO		1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS JUJAL	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS MACARÁ 5 DE OCTUBRE	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS MICROCUENCA MATADEROS	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PINDAL DE JUJAL	1		1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SANTO CRISTO	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS TIERRA MUESTRA COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA EL CISNE DEL LIMON	1		1
<b>OLMEDO</b>	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS REINA DEL CISNE - OLMEDO	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SEÑOR DE LA BUENA ESPERANZA	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROPECUARIOS NUEVOS HORIZONTES		1	1
<b>PALTAS</b>	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DIVINO NIÑO	1		1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS GUAYPIRA	1		1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS MACANDAMINE	1		1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS UNION Y PROGRESO	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS AZHIMINGO	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS FUERZA PRODUCTIVA	1		1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA DOLOROSA	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA DOLOROSA DEL COLEGIO	1		1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS NUESTRA SEÑORA DE LOS REMEDIOS	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SAN FRANCISCO		1	1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS TUNASPAMBA	1		1
<b>PINDAL</b>	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS 18 DE AGOSTO	1		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS 23 DE MARZO		1	1

	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS 24 DE SEPTIEMBRE DE GRAMALES	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS JUNTOS POR UN FUTURO MEJOR		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS NUEVO AMANECER	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PAPALANGO DEL CISNE	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PINDAL MAÍZ AGRO SUR	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PUEBLO NUEVO	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS REINA DE PINDAL		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS REINA DEL CISNE	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SAN ISIDRO		1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SOCIO AMIGO DEL GUASIMO	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS UNIDOS VENCEREMOS LOJA	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS UNIÓN Y ESPERANZA	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS UNIÓN Y FORTALEZA	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS UNIÓN Y PROGRESO	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS VIRGEN DE LA MERCED DE ROBLONES	1	1
	ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS REINA DEL CARMEN	1	1
<b>PUYANGO</b>	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE ALTURA PUYANJO	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROARTESANALES DE PUYANGO APAAP		1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS	1	1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS COMUNITARIOS DE CIANO	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS GUARARAS	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS NAIPIRACA	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS NARANJAL	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SAN FRANCISCO	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS UNIDAD GESTIÓN Y TRABAJO UNGYT	1	1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS UNIÓN PUYANGUENCE	1	1
<b>SARAGURO</b>	ASOCIACIÓN AGROECOLOGICA PACHAMAMA DE LA COMUNIDAD KIKINCHIR	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS ALMA LOJANA	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS RÍO JUBONES		1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SUMAYPAMBA	1	1
	ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AGROPECUARIOS MARÍA INMACULADA	1	1
<b>SOZORANGA</b>	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS 10 DE AGOSTO	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS FRONTERA SUR	1	1
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS VIRGEN DEL CARMEN	1	1
	ASOCIACION DE PRODUCTORES ARTESANALES Y AGROPECUARIOS EL PROGRESO	1	1
<b>ZAPOTILLO</b>	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROECOLOGICOS GARZAGUACHANA	1	1

ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS BOLASPAMBA	1			1
ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS FRONTERIZOS MANGAHURCO	1			1
ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SUR OESTE VERDE	1			1
ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS UNIDOS POR EL CAMBIO DE AÑALCAL	1			1
<b>Total general</b>	<b>93</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>110</b>

Fuente: SEPS (2015)

Elaboración: La autora