



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA

“Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017. Caso de estudio: Asociación Plaza Pallares del cantón Otavalo, provincia de Imbabura-Ecuador”

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Aulestia Bedoya, Gabriela Patricia

DIRECTOR: Valverde Jaramillo, Jackson Guillermo Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2018



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

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Jackson Guillermo Valverde Jaramillo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: "Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017. Caso de estudio: Asociación Plaza Pallares del cantón Otavalo, provincia de Imbabura-Ecuador", realizado por Aulestia Bedoya Gabriela Patricia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Gabriela Patricia Aulestia Bedoya declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017. Caso de estudio: Asociación Plaza Pallares del cantón Otavalo, provincia de Imbabura-Ecuador”, de la Titulación de Maestría de Responsabilidad Social Corporativa, siendo el Mgtr. Jackson Valverde, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

F.....

Gabriela Patricia Aulestia Bedoya

Cl. 10022119713

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado, ante ti Señor con toda humildad te entrego este trabajo.

De igual manera a mis padres, señores Manuel Aulestia y Zulema Bedoya, que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores lo cual me ha ayudado a salir adelante en momentos tan difíciles que tuve que cruzar.

A mi esposo y mis hijos, que amo tanto Julio López, Gabrielito y Arelytas, porque me brindaron el apoyo incondicional, por compartir y sacrificarse junto a mí en los buenos y malos momentos en todo este proceso.

Gabriela Patricia Aulestia Bedoya

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme las fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de los logros se los debo a ellos, en los que incluyo este. Me formaron con reglas y ciertas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron con constancia para alcanzar mis anhelos.

A mi esposo e hijos por su paciencia ayuda incondicional y entrega total en la ausencia que pasaron cuando estuve lejos de mi hogar.

Agradezco de corazón a mis distinguidos catedráticos de la prestigiosa Universidad Particular de Loja tutores de la Maestría en Gestión de Responsabilidad Social y Corporativa, de manera especial a Magíster Jackson Valverde, Director del Plan de Investigación por su dedicación, paciencia criterio y aliento, que ha hecho fácil lo difícil, ha sido un prestigio su guía y ayuda.

A los directivos e integrantes de la Asociación Plaza Pallares, de manera especial al Señor Segundo Yáñez, por su generosidad y apoyo recibido durante el transcurso del presente estudio.

Gabriela Patricia Aulestia Bedoya

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
1.1. Asociaciones.....	6
1.1.1 <i>Conceptualización y evolución.</i>	7
1.1.2 <i>Tipos de asociaciones.</i>	8
1.1.3 <i>Asociaciones agro productivas.</i>	9
1.1.4 <i>Asociatividad en el Ecuador.</i>	9
1.2. Características de las asociaciones agroproductivas en el sector o región de incidencia.....	16
1.3. Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agro productivas.....	20
1.3.1 <i>Planificación.</i>	21
1.3.2 <i>Organización.</i>	24
1.3.3 <i>Dirección.</i>	25
1.3.4 <i>Control.</i>	26
1.4. Responsabilidad social corporativa.	27
1.4.1 <i>Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial.</i>	28
1.4.2 <i>Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa.</i>	29
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	31
2.1 Métodos.....	32
2.2 Técnicas.....	33
2.3. Instrumentos para obtención y manejo de información.	34
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO	35
3.1 Antecedentes de la asociación.	36
3.2. Filosofía empresarial.	36
3.3 Productos y/o servicios.	38
3.4. Estructura organizacional.....	41
3.5 Características de la asociación en la zona de influencia.....	43
3.6. Análisis de la información.	44
3.6.1. <i>Análisis de las encuestas a directivos de la asociación.</i>	44
3.6.2. <i>Análisis de las encuestas a socios.</i>	52

3.7. Análisis comparativo directivos – socios de la organización.....	62
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	65
4. Introducción.....	66
4.1. Planeación.....	67
4.1.1. <i>Filosofía empresarial.</i>	67
4.1.2. <i>Objetivo corporativo.</i>	70
4.1.3. <i>Objetivos Estratégicos.</i>	70
4.2. Organización.....	73
4.2.1. <i>Estructura departamental (organigrama).</i>	73
4.2.2. <i>Principales funciones.</i>	74
4.2.3. <i>Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSE.</i>	80
4.3. Dirección.....	87
4.3.1. <i>Descripción de funciones directivas.</i>	87
4.4 Control.....	90
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Formas de organización.....	8
Tabla 2: Características de la provincia de Imbabura	18
Tabla 3: Estructura sectorial de pea en Imbabura.....	19
Tabla 4 Resultados ejes de desarrollo humano directivos.....	44
Tabla 5 Eje de negocios y servicios socios	46
Tabla 6 Eje de gerencia y administración personal directivo	48
Tabla 7 Eje de patrimonio personal directivo.....	50
Tabla 8 Eje democracia y participación personal directivo	51
Tabla 9: Desarrollo del Capital Humano	53
Tabla 10: Negocios y servicios	55
Tabla 11: Gerencia	57
Tabla 12: Recursos propios	59
Tabla 13: Democracia y participación	61
Tabla 14: Objetivos estratégicos.....	70
Tabla 15: Compromisos Éticos	80
Tabla 16: Gobierno corporativo.....	80
Tabla 17: Diálogo con las partes interesadas.....	81
Tabla 18: Balance social	81
Tabla 19: Seguridad e Higiene.....	82
Tabla 20: Valorización de la diversidad	82
Tabla 21: Remuneración	83
Tabla 22: Preparación para la Jubilación.....	83
Tabla 23: Capacitación.....	84
Tabla 24: Encadenamiento Productivo	84
Tabla 25: Satisfacción de los Consumidores.....	85
Tabla 26: Satisfacción de los Consumidores.....	86
Tabla 27: Compromiso de la Asociación con la Mejoría de la Calidad Ambiental.....	86
Tabla 28: Calidad Ambiental	87
Tabla 29: Indicadores de cumplimiento para desarrollo humano	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Asociaciones del Ecuador.....	11
Figura 2 Concentración de asociaciones del Ecuador por tipo de actividad	12
Figura 3:Provincia Imbabura	17
Figura 4: Actividades Productivas	18
Figura 5:Sectores productivos	19
Figura 6: Producción Bruta De Imbabura	20
Figura 7. Responsabilidad Social según su evolución	29
Figura 8. Dimensiones para la gestión RS.	30
Figura 9: Hombres y mujeres de la asociación trabajando en el proyecto de la Quinoa	38
Figura 10: Escogiendo quinua	38
Figura 11: Mujeres de la asociación Plaza Pallares	39
Figura 12: Ayuda en la escogida de maíz.....	39
Figura 13: Post cosecha de la uvilla	39
Figura 14: Clasificación de las uvillas; primera, segunda y rechazo.....	40
Figura 15: Visita del lugar en donde se siembra Tomate.....	40
Figura 16: Estructura Organizacional	41
Figura 17: Estructura departamental.....	73

RESUMEN

La responsabilidad social empresarial maneja diversos beneficios y utiliza la innovación y nuevas tecnologías para lograr beneficios para todos los involucrados. El objetivo de la presente investigación es implementar estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agro-productivas del Ecuador específicamente la Asociación Plaza Pallares del cantón Otavalo, provincia de Imbabura, de esta manera mejorar los procesos administrativos y productivos de la organización. La investigación fue cualitativa, enmarcada en los métodos: Histórico lógico, inductivo, analítico y descriptivo, las técnicas de recolección de información fueron la encuesta a socios y entrevista a directivos de la asociación. Como resultado principal se determinó que la asociación no cuenta con un modelo de gestión socialmente responsable, evidenciándose la carencia de una filosofía empresarial que conlleve a la sostenibilidad económica, social y ambiental. Como propuesta se planteó un modelo de gestión socialmente responsable encaminada a mejorar la responsabilidad social empresarial (RSE) de esta asociación para así orientar la actividad empresarial hacia el aseguramiento continuo de la calidad y el servicio al cliente; también para una mejora continua institucional que garantice un bienestar social.

Palabras Clave: modelo de gestión, asociación agroproductiva, responsabilidad social.

ABSTRACT

Social corporate responsibility comprises several benefits and uses innovation and the latest technology in order to achieve benefits for all involved. The objective of this research work is to implement socially responsible strategies for administrative management in the agro-productive business associations in Ecuador, particularly at the “Association Plaza Pallares” in the Town of Otavalo, in the Imbabura Province thus improving the organization’s administrative and production processes. The type of research applied was qualitative framed in the following methods: Logical—historic, inductive, analytical and descriptive. Among data gathering techniques used were a survey directed to business partners and an interview directed to the organization’s board of directors. As the main outcome it was established that this association does not have a socially-responsible management lacking of a business philosophy that involves economic, social and environmental sustainability. A proposal was made involving the planning of socially responsible management model directed towards enhancing this organization’s corporate social responsibility (RSE) in this sense, guiding corporate activities to continued quality assurance and optimum customer service oriented at the same time to guaranteeing an institutional social welfare.

Key words: management model, agro-productive association, social responsibility

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estuvo encaminada a la implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agro-productivas del Ecuador específicamente la Asociación Plaza Pallares del cantón Otavalo, provincia de Imbabura, misma que permita mejorar los procesos administrativos y productivos de la organización.

El primer capítulo consta de la fundamentación teórica, donde se conceptualizó las variables e indicadores intervinientes en la investigación tales como: asociaciones y su evolución, tipos de asociaciones, asociaciones agroproductivas, la asociatividad en el Ecuador y la fundamentación legal; para ello se recurrió a la información secundaria proveniente de libros, documentos, revistas, artículos científicos y otras investigaciones relacionadas a tema.

En el segundo capítulo denominado metodología, constituye el procedimiento de la investigación; se muestran los métodos de investigación utilizados, siendo estos el deductivo, descriptivo y analítico. Como técnicas se muestran encuesta dirigida a socios y entrevista a directivos. El instrumento utilizado fue VEO que consta de 5 ejes.

El tercer capítulo abarca el diagnóstico, contiene los antecedentes de la Asociación Agrícola "Plaza Pallares, la filosofía empresarial, productos y servicios, estructura organizacional, análisis e interpretación de resultados de la entrevista al personal directivo y de las encuestas a socios, abordando los 5 ejes para cada instrumento.

El capítulo cuatro muestra la propuesta, denominada Modelo de "Gestión Administrativa para la Asociación Agroproductiva Plaza Pallares del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura, con Orientación a la Responsabilidad Social", en el que se plantean estrategias socialmente responsables para el personal directivo y los socios.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones generales de investigación, redactadas en base a los datos obtenidos de la investigación primaria.

La importancia de la investigación radica en que el modelo de gestión administrativo planteado para la asociación agro productiva Plaza Pallares, con orientación a la responsabilidad social, permitirá identificar y diseñar estrategias socialmente responsables, para mejorar los procesos administrativos y operativos, para así garantizar el normal

desarrollo económico, social y ambiental y alcanzar los objetivos planteados por la empresa para beneficio de toda la comunidad otavaleña.

La investigación fue factible llevarla a cabo debido a que se tuvo la apertura del personal administrativo y los socios para capturar información requerida en los instrumentos tales como la entrevista y encuesta. Se accedió a las actas de constitución y revisión de documentos de la asociación para su respectivo análisis y verificar la existencia de políticas, normas y reglamentos que conlleven aplicar estrategias socialmente responsables, determinando la carencia de un modelo de gestión socialmente responsable. El único inconveniente que se presentó en el desarrollo del proyecto, es el coincidir en los tiempos del investigador y de los investigados, ya que en muchas ocasiones lamentablemente se postergaban las reuniones por las diversas ocupaciones especialmente de los directivos de la asociación.

El estudio fue mixto, es decir cualicuantitativo porque se fueron describiendo las formas de operar y dirigir la asociación, además se procesó los datos provenientes de la encuesta, resumidos en tablas con porcentajes de cada variable analizada.

Se concluyó que la Asociación Agrícola “Plaza Pallares”, carece de un modelo de gestión socialmente responsable, al no tener definida su filosofía, políticas, reglamentos y acciones que conlleven a la sostenibilidad organizacional.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Asociaciones.

Las asociaciones son formadas por personas naturales que por alguna razón han visto la necesidad de agruparse y trabajar en conjunto para alcanzar mejores resultados, están basadas en la confianza de sus integrantes, quienes realizan actividades similares o complementarias, y se encaminan a buscar usabilidades de crecimiento mutuo, para ello emprenden en acciones de autogestión y mejoramiento continuo. Las asociaciones son:

Una forma legal de agrupación con fines de administración y ganancias de bienes comunes, las asociaciones representan la posibilidad de contar con una personalidad jurídica que comparten con conocimientos, medios y actividades lícitas, comunes, de interés general o particular, y que se dotan de los estatutos que rigen su funcionamiento (Calva, 2015, págs. 15 - 18).

Del concepto analizado se considera que la mejor forma de organización busca el beneficio común para recibir tratos igualitarios y beneficios recíprocos, por lo que todos sus integrantes tratan de emprender un trabajo colaborativo y participativo para alcanzar los objetivos planeados. Por otra parte, Valencia y Muñoz (2015), recalcan que las asociaciones:

Son un mecanismo de participación y cooperación entre organizaciones pequeñas y medianas, en el que cada una de ellas mantienen su autonomía jurídica y gerencial, capaces de tomar decisiones en conjunto con los demás participantes con el fin de cumplir un objetivo común. pág. 20.

Según Fiersa y Mezarina (2016) se concibe por asociaciones “aquellos mecanismos de cooperación que se construyen entre personas y grupos en forma espontánea y voluntaria con el propósito de alcanzar objetivos mutuos entre las partes” (pág. 73). Actualmente las asociaciones están “reguladas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero y Solidario, en donde las asociaciones, cooperativas, comités, entre otros sectores populares se encuentran bajo tutela de la Superintendencia de Economía, Popular y Solidaria” (INEPYS, 2011, p. 1).

Según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2010), conforman las economías populares y solidarias las organizaciones que se conforman en sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, además las unidades económicas populares. Cabe destacar que, en este contexto legal, se define al sector asociativo como el:

Conjunto de grupos asociativos que están constituidos por personas naturales que ejercen una actividad económica/productiva similar, con la finalidad de producir, comercializar y consumir bienes/servicios lícitos y necesarios, capaces de autogestionar el suministro de materia prima, insumos, herramientas, tecnología y equipos, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada (Mira, 2016, p. 13).

1.1.1 Conceptualización y evolución.

Su origen radica desde la creación del hombre, la asociación del hombre ha sido involucrada para desarrollar métodos de subsistencia que involucraba la alimentación y la convivencia social. Con el trascurso de los años surge la especialización del conocimiento del hombre donde la asociatividad desarrolla un enfoque social que ha conllevado al buen funcionamiento operativo y organizado de grupos que se acoplan con fines comunes (Orrala, 2013, p. 20).

Las asociaciones son el resultado de la estructura económica de la Edad Media y corresponde al desarrollo de las ciudades. Estas agrupaciones se desarrollaron rápidamente, pues para el siglo XIII ya existían en todos los Estados de Europa, aunque con distintas denominaciones. Así: en Bélgica eran conocidos como “cuerpos”, en Francia “Maestrías”, en Italia “Artes”, en Alemania “Hernández”, en España “gremios” y en Inglaterra “Trade Gildes”. “Estas organizaciones alcanzaron su mayor apogeo en los siglos XV y XVI, habiendo adquirido fuerza política y ejercida considerable influencia en el progreso y la cultura de las ciudades” (Portillo, 2015, p. 1)

Según el experto en cooperativismo moderno Peter Cornelius Plockboy, estableció una teoría sobre las asociaciones llamándolas “pequeñas repúblicas”, “que permiten incorporar en el trabajo rural la asociación sin intermediarios y también establece que todas las labores que se realizan deben estar comandadas por una directiva elegida cada año” (Nettlau, 2017, p. 59).

Las asociaciones con el pasar de los años han venido incrementándose, siendo una forma útil para contribuir a encontrar mecanismos de ayuda y soporte que permita a sus integrantes mejorar sus condiciones de producción y comercialización, es el caso en el Ecuador las asociaciones que pertenecen a la Economía Popular y Solidaria impulsada por el MIES. Según Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2010), conforman las economías populares y solidarias las organizaciones que se conforman en sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, además las unidades económicas populares (SENPLADES, 2010).

Se puede definir al sentido asociativo como el conjunto de grupos asociaciones que están constituidos por personas que ejercen diversas actividades económicas

productivas con la finalidad de producir y comercializar bienes lícitos que son necesarios para generar réditos económicos en diversas ramas (Aguilar, 2011, p. 121).

1.1.2 Tipos de asociaciones.

Las formas de organización asociativa donde participan individuos y familias pueden ser ventajosas para emprender acciones conjuntas que beneficien a los actores principales y a la comunidad en general. Existen varios tipos de asociaciones, en Ecuador de acuerdo a las últimas normativas reglamentarias gubernamentales que se han realizado a través de la Ley de Economía Popular y Solidarias regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para la regulación del sector no financiero se ha establecido cuatro formas de organización: Comunitaria, asociativo, cooperativista y del sector económico popular. En la siguiente tabla se presenta las formas de organización con sus respectivas características y objetivos:

Tabla 1 Formas de organización

SECTORES	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS
Comunitarios	Son aquellas vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidad étnica, culturales, de género, urbanas rurales, comunas, pueblos, nacionalidades	Buscan producir, comercializar, distribuir y el consumo de bienes o servicios, en forma solidaria y auto gestionada.
Asociativos	Asociaciones conformadas por personas que realizan actividades económicas similares o complementarias.	La meta es producir, comercializar y consumir bienes y servicios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes o comercializar su producción.
Cooperativistas	Sociedades de personas que se reunieron de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales. Es una empresa de propiedad conjunta y democrática.	El objetivo debe indicarse claramente en el estatuto. Debe ser concreto y referirse a una sola actividad económica: producción, consumo, servicios, vivienda, y, ahorro y crédito.
Unidades Económicas Populares	Organizaciones que se dedican a la economía de cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas, talleres artesanales y aquellas organizaciones o asociaciones promovidas por ecuatorianos en el exterior con familiares en el territorio nacional, o de los migrantes que regresaron.	Se dedican a actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Fuente: IEPS (Instituto Nacional de economía Popular y Solidaria, 2016)
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

1.1.3 Asociaciones agro productivas.

El concepto de Asociaciones agro productivas se vincula con la relación espontánea entre actores implicados en las relaciones económicas y de provisión de bienes y servicios desde la producción primaria hasta la llegada al consumidor. La estructuración de estas asociaciones agrarias productivas muchas veces impide que los eslabones más pobres puedan mejorar su participación en la cadena y por lo tanto mejorar las condiciones de vida de los integrantes de las mismas. (Fundación Codespa, 2016, p. 1)

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2015), la asociatividad en la agricultura permite contar con una personería jurídica que permite beneficiarse de programas y proyectos del Ministerio, de la política pública implementada por el Estado Ecuatoriano y otras entidades públicas. En sus intervenciones los productores y líderes en la actualidad han mantenido un interés por trabajar en equipo y mediante el cooperativismo y la asociatividad, para lograr las metas y objetivos planteados.

Es así que Gonzáles (2016), manifiesta que, la asociatividad es un elemento clave para que los pequeños productores y sus familias puedan integrarse equitativamente en el mercado. Con el dicho de la unión hace la fuerza y es un elemento imprescindible con el gran valor de insertarse en una cadena de valor de manera sostenible.

Las asociaciones promueven la capacitación técnica que ayuda y contribuye a mejorar los niveles de producción y formación empresarial para mejorar los procesos, mediante asistencia técnica, para mejorar los proyectos y sostenibles, para mejorar la calidad de vida de las diversas comunidades (UNICEF, 2013- 2017, p. 1).

1.1.4 Asociatividad en el Ecuador.

En el Ecuador la asociatividad ha sido una forma de que las personas puedan mejorar sus condiciones de producción y búsqueda de nuevos mercados y a su vez de llegar al consumidor final, reduciendo la cadena de comercialización, buscando mejores beneficios para los productores, es así que a través del MIES y del IEPS, se han impulsado la formación de asociaciones especialmente en el sector rural, artesanal y agrícola.

La Asociatividad se puede definir como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. La asociatividad debe ser una herramienta utilizada por la pequeña y mediana empresa para enfrentar la globalización (Cediel, 2012, p. 3).

Así también Rodríguez (2015), menciona que:

La asociatividad se define como aquella forma de romper con viejos paradigmas en los que se deja de mirar hacia afuera y se esquematiza la interiorización de las empresas como factor de asociación, con el fin de generar variaciones en la producción, organización y comercialización de bienes y servicios (p.22)

De acuerdo a Rodríguez (2015), en el Ecuador las asociaciones han sido utilizadas no solo con fines administrativos de mejora de los procesos y procedimientos de las cadenas productivas, sino han sido seleccionadas para agremiar a las personas con fines políticos que les permitan tener mayor posicionamiento ante los grupos sociales. Por tanto, la asociatividad persigue, contar con entidades gremiales y democráticas que los representen como una sola fuerza frente a los organismos del estado.

El asociativismo aparece como una estrategia para enfrentar los retos de los procesos de descentralización como en los procesos de liberalización e interconexión económica que exige un nuevo papel de los gobiernos seccionales en la promoción del desarrollo local (SENPLADES, 2012). La asociatividad en el Ecuador, en algunos casos ha contribuido a la superación de la administración tradicional y al desarrollo de un nuevo enfoque de administración local con roles, principios y valores renovados (Rodríguez, 2015).

De acuerdo a Rosales (1997), citado por Villares (2015), la asociatividad en el Ecuador:

Es considerada como una estrategia colectiva que rompe el paradigma empresarial capitalista, es decir apunta a un desarrollo empresarial endógeno donde se deja de mirar hacia afuera y se esquematiza la interiorización de las empresas como factor de asociación, con el fin de generar variaciones en la producción, organización y comercialización de bienes y servicios (p.11).

En efecto, se percibe a la asociatividad como una de las alternativas válidas y necesarias encontradas por las PYMEs, para enfrentar no solo el nuevo escenario económico global, sino también, cambios estructurales internos de manera más eficientes. “Debido a que la asociatividad permite estimular las potencialidades y capacidades individuales, logrando un mejor posicionamiento en los mercados y afrontando la incertidumbre que plantea el entorno” (Bick, 2001, pág. 18).

La estrategia de cooperación generada entre PYMEs facilita competir en igualdad de condiciones, articulándose nuevos mecanismos de interrelación con el entorno empresarial. La asociatividad en el sistema productivo de las empresas se puede implantar para varios propósitos desde el financiamiento hasta la investigación y desarrollo de nuevas innovaciones (Rosales, 1997, p. 101).

En el Ecuador para el año 2012, se registraron 1.683 asociaciones, ubicadas en todas las provincias, en la siguiente figura se puede observar su distribución:

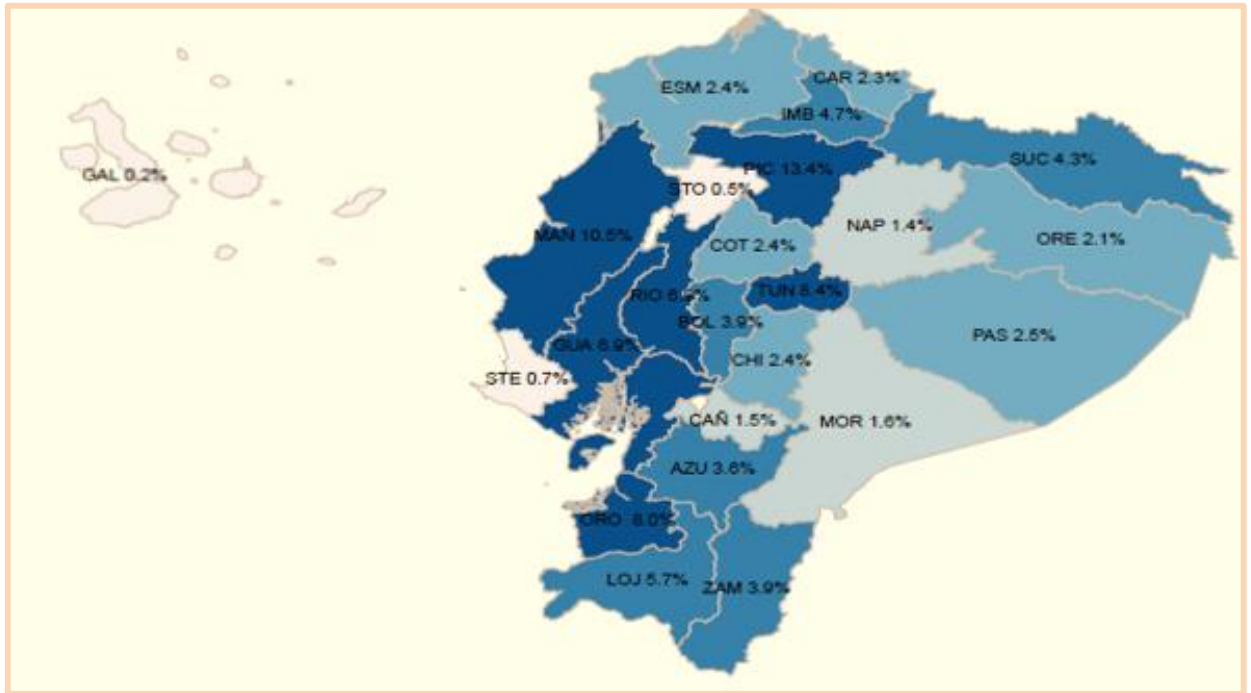


Figura 1 *Asociaciones del Ecuador*

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Elaborado por: Gabriela Aulestia

La provincia de Pichincha abarca el mayor número de asociaciones con el 13.4%, seguido de Manabí con el 10,5% y Tungurahua con el 8,4%; Galápagos por su ubicación geográfica y física alberga el menor número de estas unidades productivas.

Así también es importante identificar las asociaciones del Ecuador por tipo de actividad, siendo estas:

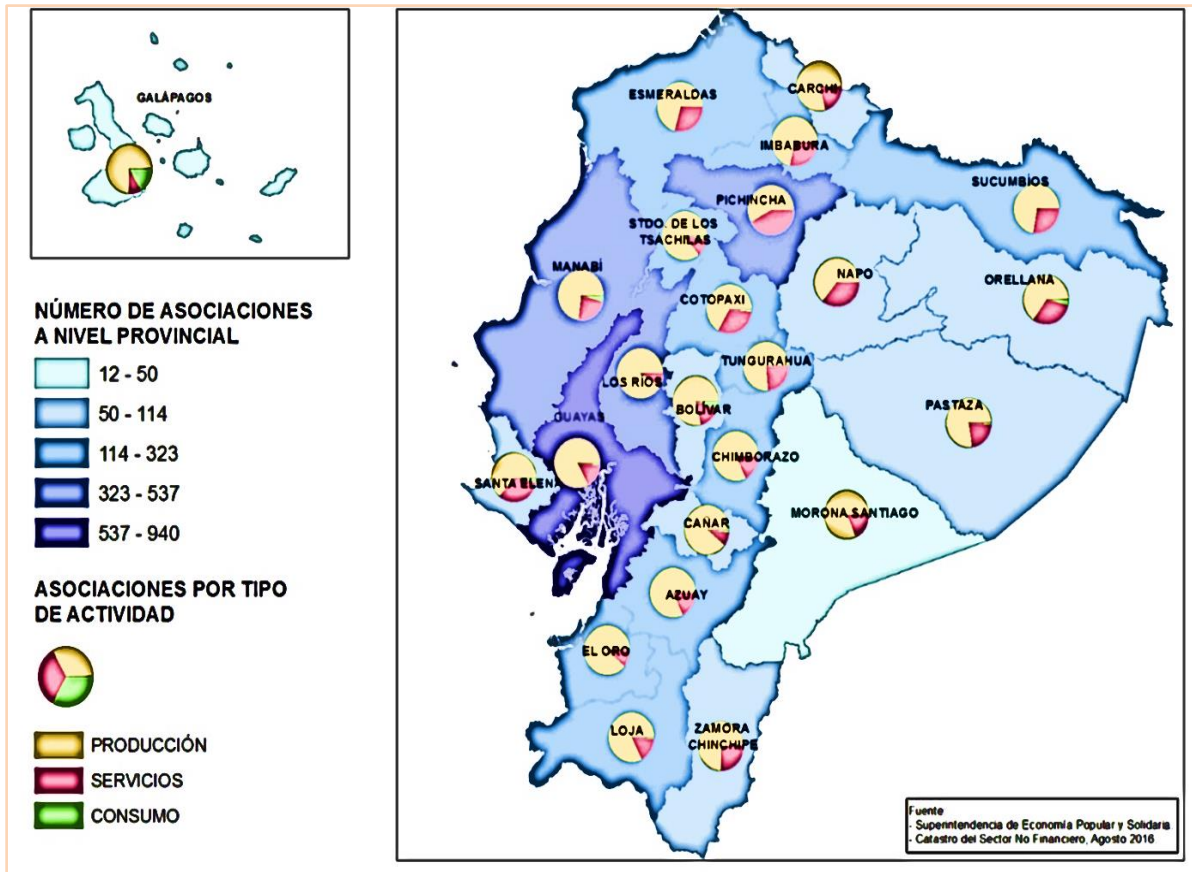


Figura 2 Concentración de asociaciones del Ecuador por tipo de actividad

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Las asociaciones de tipo productivo son las que más posicionamiento tienen, en estas se encuentran las del agro, siendo la región sierra la que mayor número abarcan, donde Pichincha tiene la mayor concentración de tipo productivo y de servicios. Así también es importante destacar que la provincia de Imbabura alberga a un número representativo de asociaciones de tipo productivo y de servicios. La provincia de Manabí, Bolívar, Loja y la región insular de Galápagos son las únicas con asociaciones de consumo, aunque en un mínimo porcentaje.

1.1.4.1 Marco legal.

La Constitución de la República del Ecuador (2008), estableció la economía popular y solidaria para conducir al ser humano al Buen Vivir, es por ello que en art. 283, establece que:

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

privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.140)

Así también en el art. 326, menciona:

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

En tal mención la Constitución de la República del Ecuador (2008), garantiza la libertad de asociación, con miras a un buen vivir, es decir permite la asociatividad con el fin de mejorar las condiciones de sus integrantes.

Otro instrumento macro que ampara la asociatividad en el Ecuador es el Plan Todo una Vida 2017-2021 establece en el eje 2, economía al servicio de sociedad: “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria” y “desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral”.

Las asociaciones agroproductivas en el Ecuador se encuentran regidas por la Economía Popular y Solidaria, orientada a un buen vivir de todas y todos procurando una interrelación armónica tanto con sus integrantes como con el medio natural y social. Se encuentra regida por la Ley Orgánica según decreto No. 1061 en el Registro Oficial, suplemento 648 del 27 de febrero del 2012, en donde hace referencia a las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, esta incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, p. 34).

Para ver la relación con las asociaciones en particular el MIES (2012) toma los siguientes artículos que determinan como se constituye una asociación.

Según el art. 2 literal c.

Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales

como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo” (p.9).

Otro referente es la libertad de denominación en las organizaciones económicas del sector comunitario para referencia se toma el art. 19 que indica: “Las organizaciones económicas del sector comunitario, podrán adoptar la denominación que convenga a sus intereses, pero no podrán denominarse asociaciones, fundaciones, corporaciones ni cooperativas” (p.10)

Para referirse particularmente a las organizaciones económicas del sector asociativo se indica el art. 24:

Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociados, de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o, comercializar, en forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación (Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2011, p.11).

Para su constitución se establece en el art. 25 que:

Las asociaciones productivas o de servicios, adquirirán personalidad jurídica, mediante resolución emitida por el Instituto, luego de verificado el cumplimiento de los requisitos que constarán en el reglamento de la presente ley y para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones previstas en la misma, se registrarán en el Instituto y se someterán a la supervisión de la Superintendencia. También es referente considerar el fondo social para lo cual se toma el art. 27 donde se indica que el fondo social de las asociaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, que tienen el carácter de no reembolsables; por las cuotas ordinarias y extraordinarias; y por los remanentes del ejercicio económico, que no serán susceptibles de distribución entre los asociados (Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2011, p.12).

Otro aspecto importante que considera la Ley de la Economía Popular y Solidaria es la integración que en el art. 29 se considera “como las formas y objetivos de la integración serán determinadas libremente por las asociaciones de acuerdo con sus intereses y necesidades y en el marco de los valores y prácticas de la economía popular y solidaria” (p.14).

Y finalmente para la disolución se consideran dos aspectos la voluntaria y la forzosa que relacionan dos artículos:

Art. 31 La disolución voluntaria de las asociaciones productivas será resuelta en Asamblea General Extraordinaria, con el voto secreto de, al menos, las dos terceras partes de sus asistentes, en la misma que se designará él o los liquidadores. Y la segunda se establece en el art. 32 La disolución forzosa será resuelta por la

Superintendencia, cuando la asociación incurra en una o más causas diferentes de las establecidas anteriormente (Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2011, p.11).

En lo referente a las disposiciones transitorias se considera la cuarta que indica:

Que las asociaciones productivas que, actualmente, se encuentren debidamente constituidas y en funcionamiento, podrán acogerse a los beneficios contemplados en la presente Ley, y al control de la Superintendencia, previa expresión de voluntad de su registro, reforma de estatutos y cumplimiento de los requisitos que el Consejo dicte para el efecto (Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2011, p.72)

El Ministerio de Industrias y Productividad como refiere Cabezas (2012) permite: “El registro de artesanos interesados en obtener los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal y ser considerados como tales, ya sean personas particulares o asociaciones para lo cual se deben cumplir algunos requisitos en primera instancia se considera a un artesano como la persona que hace sus propios productos y les agrega algún valor” (MIPRO, 2015, p. 69).

Además, el MIPRO (2014), en su Plan Anual Comprometido, en lo que se refiere a las asociaciones se encuentra especificado en el objetivo 11 denominado Incrementar la asociatividad para fortalecer su capacidad de gestión y negociación, en donde establece las metas a considerar y su comportamiento como son:

- Relación de divisas generadas por las Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE) y Ecoparques industriales respecto al total de dichas organizaciones con un comportamiento discreto.
- Relación de ventas generadas por las asociaciones del sector industrial respecto del total de ventas industriales con un comportamiento continuo.
- Participación de ventas de las MIPYMES en el sector industrial respecto a las ventas totales del sector industrial su comportamiento es discreto.

Sus estrategias son:

- Crear incentivos para promover la formulación de negocios industriales.
- Fomentar el acceso a los mercados que posibilitan el crecimiento de las MYPIMES del sector industrial
- Fomentar el desarrollo de las áreas geográficas con condiciones favorables para la insatisfacción de empresas industriales
- Incentivar la creación y fortalecimiento de asociaciones para potencializar la creación de redes y cadenas productivas. Y sus riesgos considerados son que por la falta de interés del sector industrial por la asociatividad causaría dificultades para fortalecer la capacidad de gestión y negociación.

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

Otavalo como sector agrícola cuentan con diversas asociaciones agropecuarias que no tienen incorporada tecnología, maquinaria precisa, en todo el contexto agrícola.

No existe una adecuada innovación en la gestión del negocio y la cadena de valor productivo. El apoyo en este sector ha sido importante pero no el más adecuado así se requiere que se garantice los derechos establecidos en la Constitución, cuyo resultado sea tratar de integrar servicios, pero desde una doble perspectiva: con una visión general y con un alto nivel de solidaridad que promueven las organizaciones agrícolas. Por medio de la promoción de actividades productivas y también las cadenas de valor pero, sobre todo, a través del impulso a la investigación de nueva técnicas agrícolas que vinculen a la academia por medio de la ciencia y la tecnología, pero siempre aplicada a las necesidades específicas de del pueblo Otavalo (Cotelo, 2014, p. 12).

La provincia de Imbabura un sector de excelencia para la agricultura, el MAG ha dado apoyo a los pequeños agricultores con la formación de asociaciones que promueven la utilización de recursos como factores de la producción por medio del fortalecimiento de capacidades. Y, al mismo tiempo, que la riqueza generada por esas actividades productivas se distribuya mejor entre los actores que participan de las cadenas de valor específicas, así sea una unidad productiva de la economía popular y solidaria, en las micro, pequeña o medianas producciones agrícolas

El MAG promueve el establecimiento de condiciones técnicas y ambientales de uso eficiente en las actividades agrícolas y agroindustriales que también contribuye a esa democratización, tanto como la dotación de infraestructura de riego, para beneficio principal de los pequeños y medianos productores del cantón y sus alrededores

Juan Pablo Chacón (2017), director del MAG, Zona 1 manifiesta:

- La organización de los productores y la asociatividad, mediante la asistencia técnica, el mejoramiento competitivo de calidad y productividad, los planes para lograr que los productores se especialicen, la cooperación institucional, entre otros.
- Aseguramiento y reaseguramiento de cosechas para protegerse de los riesgos propios de la actividad agrícola, del clima o de desastres naturales.

- Fomentar la formación de los pequeños y medianos productores y sus organizaciones para que puedan desarrollar con eficiencia todas las actividades de producción y administración de la unidad productiva.
- Programas de apoyo a redes y sistemas de comercialización campesina, siempre pensando en el comercio justo y solidario.

La provincia de Imbabura se ubica en la Zona de Planificación 1. Según el último Censo de Población 2010 cuenta con 400,359 habitantes, un 14% más que en el 2001. Es la segunda provincia con el mayor número de habitantes dentro de la Zona 1 (31% de la participación), y a nivel nacional con el 2.8% del total. Un poco más de una tercera parte de sus habitantes están concentrados en el área rural

Su extensión es de 4,559 Km² aproximadamente. Según la división política actual, la provincia tiene 6 cantones y 42 parroquias. Ibarra (8 parroquias), Antonio Ante (5 parroquias), Cotacachi (9 parroquias), Otavalo (10 parroquias), Pimampiro (4 parroquias), y San Miguel de Urcuquí (6 parroquias).



Figura 3: Provincia Imbabura
Fuente: INEC, (2016)
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

La Población Económicamente activa es de 198 mil habitantes (2015), esto es un 50% de la población total. A nivel regional, Imbabura es una de las provincias con mayor dinamismo económico, representa el 41% de la PEA regional y un 3% a nivel nacional. La producción bruta es 686 millones de dólares (año 2007), lo que la constituye en la tercera provincia dentro de la región con mayor generación de ingreso después de Sucumbíos y Esmeraldas, pero en la primera provincia con mayor generación de ingresos procedentes de actividades no petroleras (Municipio de Otavalo, 2016, p. 1).

Tabla 2: Características de la provincia de Imbabura

VARIABLE	DATO	% ZONA 1	% NACIONAL
EXTENSION (Km²)	4,559	11%	2%
POBLACION (Personas)	400,359	31%	3%
PEA (Personas) 1/	198,019	41%	3%
ESTABLECIMIENTOS ECONOMICOS (#)	17,008	40%	3%
PRODUCCION BRUTA (MILES USD DEL 2000)	686,113	14%	2%

Fuente: INEC, (2016)

Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

En el regional no se consideró Sucumbíos, porque no hay dato de la ECV para el 2005-2006.

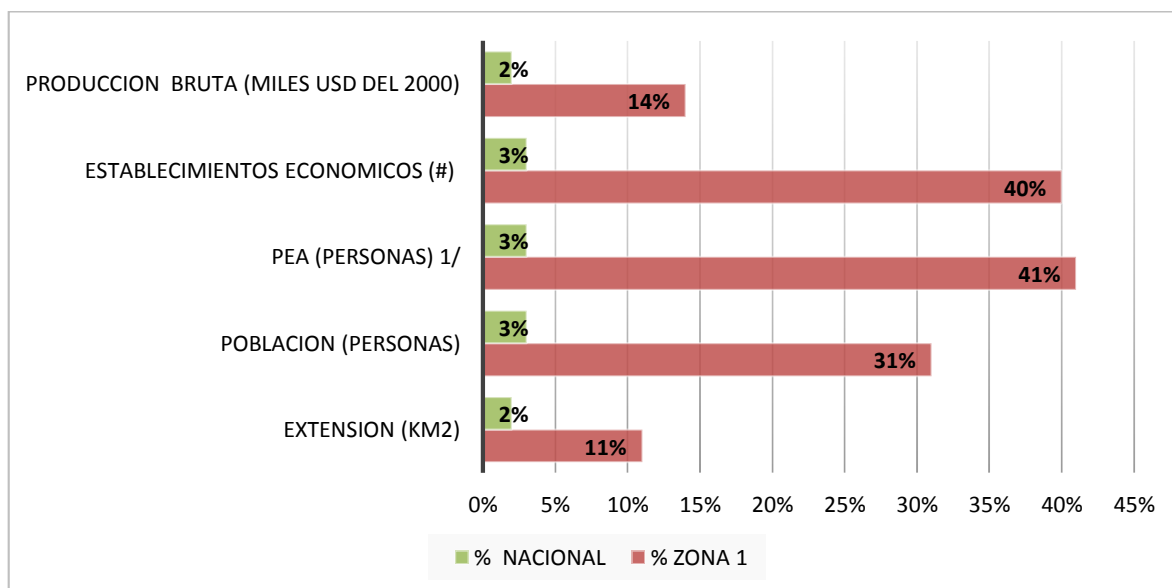


Figura 4: Actividades Productivas

Fuente: INEC, (2016)

Elaboración: Gabriela Aulestia, 2018

Imbabura es una provincia con una diversidad de actividades productivas. La población económicamente activa se ubica principalmente en tres sectores: agropecuario con la mayor participación 28%, la industria manufacturera con el 19% y el comercio al por mayor y menor con el 17%. Es decir, estas tres actividades ocupan más del 60% del total. A nivel de ocupados, la mayoría se concentra en conductores

de equipos de transporte, mineros y otros, trabajadores de los servicios y trabajadores agrícolas y forestales (Municipio de Otavalo, 2016, p. 1).

Tabla 3: Estructura sectorial de pea en Imbabura

ACTIVIDAD	NUMERO DE PERSONAS	% PARTICIPACION
Agricultura, ganadería, caza y silv.	56,400	28%
Explot. Minas y Canteras	489	0%
Industrias Manufactureras	38,025	19%
Suminstro de elec., gas y agua	771	0%
Construcción	10,665	5%
Comercio al x mayor y menor	33,326	17%
Hoteles y restaurantes	10,075	5%
Transporte, almacén. y común.	9,929	5%
Intermediación Financiera	1,074	1%
Act. Inmob., empres. y de alq.	4,618	2%
Administración Pública y Defensa	6,344	3%
Enseñanza	10,014	5%
Servicios Sociales y de Salud	5,424	3%
Otras actividades de ser. comuni.	6,262	3%
Act. de hogares privados	4,603	2%
Total	198,019	100%

Fuente: INEC. Encuesta de Condiciones de Vida. 2005-2006
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018



Figura 5: Sectores productivos

Fuente: INEC, (2006)

Elaboración: Gabriela Aulestia, 2018

Imbabura es la provincia con el mayor número de establecimientos económicos en la zona de planificación 1. Según los datos del censo de establecimientos del 2010, existen más de

17 mil establecimientos visibles que desarrollan actividades en la provincia, esto es un 40% del total a nivel zonal y un 4% a nivel nacional. Si se contabiliza en términos reales, la producción bruta de Imbabura ha crecido en los últimos años a una tasa del 3% anual, pasando de 627 millones de dólares (constantes) en el 2004 a 686 millones de dólares en el 2007. La producción bruta de la provincia se concentra en el sector terciario y secundario (55% y 34% respectivamente), mientras el empleo está más concentrado en el sector terciario, con aportes importantes del sector primario y secundario (26% en el primario, 24% en el secundario y 49% en el terciario) (Municipio de Otavalo, 2016).

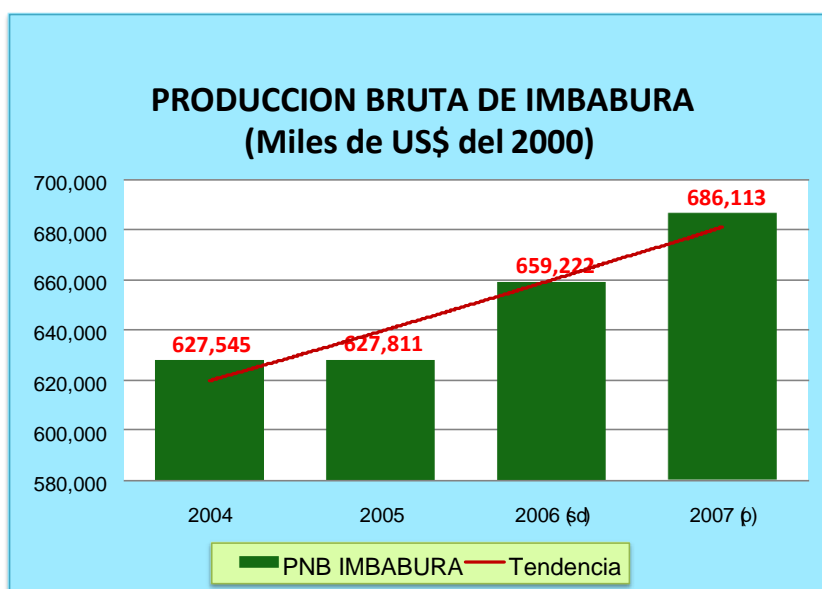


Figura 6: Producción Bruta De Imbabura
 Fuente: Banco Central del Ecuador. Cuentas Nacionales 2004 – 2007
 Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

De acuerdo a los Datos del Banco Central del Ecuador (2004 – 2007), dentro de la producción bruta, la actividad más importante es el Comercio al por Mayor y Menor, seguida de la producción manufacturera, de la Construcción, los servicios de Transporte y la Producción Agropecuaria. La actividad comercial está ligada a las actividades productivas de agricultura, manufactura y artesanía. Es la principal generadora de valor de la producción. Implica más de 129 millones de dólares que representa el 19% del valor total de la producción.

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

“Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control” (Aguilar, 2011, p. 14). Un proceso

administrativo se da como un flujo continuo y conectado de actividades de planeación, dirección y control, establecidas para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva.

Este conjunto de actividades, está regido por ciertas reglas o políticas empresariales cuya finalidad es reforzar la eficiencia en el uso de dichos recursos. Es aplicado en las organizaciones para lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. La labor de los administradores y gerentes en este sentido es importante, se dice que el desempeño de los mismos se mide conforme el cumplimiento del proceso administrativo (Behar, 2008).

1.3.1 Planificación.

Se refiere a la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa” (Aguilar, 2011, p. 19).

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (Reyes Ponce, 2016).

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Según Fernández (2011), La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. La planeación para Reyes Ponce (2012), consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

La planeación consiste según Reyes (2016), en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Respecto a la planeación Chiavenato (2013), señala la planeación es la función

administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia.

Se observó que no hay un solo tipo de planeación, sino una diversidad de tipos. Estos hacen referencia a la planeación por sí misma pueden ser empleados en el aspecto regional. Algunos de ellos son:

- **Planeación personalizada.** Parte del enfoque analítico de los acontecimientos y de las acciones que intervienen en la persona humana como origen y punto de equilibrio del contexto conocido. El individuo posee cualidades derivadas de la herencia, la educación familiar, el medio social, la percepción y adaptación física, la cultura, etc.

- **Planeación operativa.** La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.

- **Planeación estratégica.** La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales (Iglesias, 2012, p. 75).

- **Planeación sistémica.** Guerra Quiroga (2011), menciona que las relaciones del hombre con la sociedad y el entorno pueden ser identificadas en términos de sistemas ya que contiene partes relacionadas entre sí, y en algún sentido constituye un todo

completo. En este tipo de sistema se intenta definir el sistema identificando las partes o elementos, por un lado, y por otro las conexiones o interacciones.

- **Planeación para el “mejoramiento de la calidad de vida”.** Pretende resaltar el aspecto humano como finalidad y punto de partida de la planeación regional. En ella se observan los siguientes pasos: el análisis y diagnóstico de una situación dada y la traducción a objetivos claros y precisos de lo que se quiera alcanzar. El desglose ordenado de los objetivos se expresa en metas, las cuales se deben jerarquizar, estableciendo la interrelación que existe entre ellos. Al mismo tiempo se deberá cuantificar los recursos disponibles, además de observar la forma de distribución en el tiempo y espacio de las actividades (Fiersa & Mezarina, 2016, p. 15)

- **Planeación táctica.** “Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos” (Bick, 2001, p. 14).

- **Planeación ecológica.** Se genera a partir de proyectos presentados ante el Instituto de Ecología, que elabora programas de conservación del suelo, que incluyen: un modelo de regionalización ecológica para descentralizar las medidas de protección del suelo, un sistema de información de planeación general ecológica, y estudios de planeación ecológica regional o regionalización ecológica. El enfoque integral de su gestión se basa en la división territorial en regiones naturales: la orografía, el clima, el suelo, las condiciones del hábitat, estudios forestales, edafología, etc.

- **Planeación participativa.** Este sistema sugiere un esquema operativo cercano a los procedimientos de la investigación participativa; método basado en el desarrollo de la comunidad y en la participación, elementos que funcionan como esencia de este método de intervención. Este método plantea dos alcances diferentes: la estrategia cognitiva (métodos de investigación social) y la estrategia de acción (métodos de intervención social). Dentro de la intervención social se distinguen cuatro fases: estudio/investigación que culmina en un diagnóstico; la programación de actividades pertinentes y necesarias para intervenir sobre una situación social problemática; la ejecución, que es el momento de la acción y que implica la realización de un conjunto de actividades con el fin de transformar una situación problema y la evaluación de lo realizado o de lo que se está realizando.

• **Planeación polarizada.** Las regiones polarizadas están basadas en la existencia de la comunicación; de aquí que las zonas carentes de comunicación no formen parte de ninguna de las áreas de influencia analizadas en este estudio. La región polarizada es por naturaleza un conjunto heterogéneo en el cual las diversas partes presentan un carácter complementario, y mantienen de una manera privilegiada mayor intercambio con un polo que con cualquier otro del mismo orden.

• **Planeación normativa.** La planificación normativa trata de someter a la voluntad humana el curso y la dirección de procesos sociales, por una serie de procedimientos que imprimen racionalidad a las actividades que se realizan para conseguir determinadas metas y objetivos.

• **Planeación prospectiva.** La planeación prospectiva contiene elementos de la planeación estratégica y normativa, y es conocida bajo el nombre de adaptativa, interactiva, corporativa o transaccional. Lo que distingue a la planeación prospectiva es el énfasis en la formulación de los objetivos o futuro deseado y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible. El proceso de planeación se extiende desde la formulación de los ideales sociales y económicos más generales, hasta los detalles de la elaboración e implantación de decisiones (Iglesias, 2012, p. 98).

1.3.2 Organización.

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos (Villalva, 2014, p. 14).

Se puede definir como organización a un sistema que se elige para poder lograr un objetivo determinado a través de los Recursos Humanos, siendo derivado del Talento del Individuo y contando a su vez con otras organizaciones derivadas de la misma que permiten elaborar una metodología de trabajo para lograr un fin específico, tomando un punto de partida y teniendo un objeto de trabajo por sobre el cual elaboraremos y desarrollaremos las actividades. De ello derivan justamente las organizaciones, que consisten en numerosos Grupos Sociales que persiguen una finalidad específica, distribuyendo las tareas y actividades a realizar acorde a cada Habilidad Humana que se facilita para una actividad, buscando en cada sector y con el trabajo colectivo la realización de una finalidad propuesta (Cruz, 2013, p. 57).

Para una organización no es necesario contar con un grupo numeroso, sino que simplemente debe haber dos personas como mínimo, teniendo entre estos dos individuos el

principio fundamental de la Cooperación, esto es, que ambas personas puedan lograr una división de los trabajos o bien un trabajo en conjunto para poder lograr el Objetivo Final, pactando para ello distintas Normas de Convivencia y otra clase de reglamentos que permitan dividir y organizar el trabajo o las actividades sociales a realizar.

En cuanto a las estructuras de organización, éstas “están fundamentadas principalmente en la forma que adoptan generalmente dadas por las reglas explícitas que regulan estas organizaciones, o bien por la estructura que está dada por la Administración elegida para una organización, encontrándose ella en todo grupo social” (Congope, 2017, p. 1).

Organizar es determinar todas las actividades, funciones, o tareas que se desarrollan en una empresa, agrupándolas en diferentes áreas, a la cual se le asignará un administrador, y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, a fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos de una forma eficiente.

La "organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" (Martínez, 2012, p. 21)

1.3.3 Dirección.

La dirección conlleva a la consecución de los objetivos propuestos, por lo que depende de la delegación de funciones a los diferentes colaboradores de la organización, es una etapa importante para llevar a cabo la filosofía empresarial. En esta etapa interviene la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena a escala. A continuación, se detalla cada una de ellas de acuerdo a los aportes de Smith (2015):

- **División del trabajo:** ahorra tiempo, la producción aumentaba cada vez más en menos tiempo debido a que el obrero no tenía que cambiar constantemente de herramientas, también se ahorra capital ya que cada obrero no tenía que disponer de todas las herramientas sólo las necesarias para la función que desempeñaba. Smith establecía que a través de la división de trabajo cada trabajador desarrolla más habilidad y destreza en su tarea, aquellos trabajadores especializados tenían

más posibilidades de inventar dispositivos o máquinas que faciliten o mejoren la tarea particular que realizan diariamente (Smith, 2015).

- **Autoridad y Responsabilidad:** estas características combinan las experiencias y valores morales que derivan el cumplimiento de las obligaciones laborales. (Smith, 2015).
- **Unidad de Mando:** hace referencia a la jerarquía institucional de una empresa, y al cumplimiento de las órdenes. (Smith, 2015).
- **Unidad de Dirección:** se describe a las actividades laborales que cuentan con un mismo objetivo común en la empresa. (Smith, 2015).
- **Centralización:** detalla las funciones de que debe existir un solo jefe como cabeza de una empresa. (Smith, 2015).
- **Jerarquía o Cadena Escala:** trata sobre la línea de autoridad, en orden jerárquico del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde daba ser ejecutadas: es la cadena escalar o principio escalar. (Smith, 2015).

1.3.4 Control.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (2016), el control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Sin embargo, Stoner (2014), lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610). Mientras que, para Fayol, citado por Melinkoff (2010), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición” (p.62).

Analizando todas las definiciones citadas se puede decir que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales: En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas. En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados. En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas. Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo, es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado (Calva, 2015).

Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

1.4. Responsabilidad social corporativa.

La Responsabilidad Social Corporativa y la integración de sus objetivos dentro del modelo de gestión, enfatiza el compromiso para mejorar la calidad de vida de los empleados, sus familias y las comunidades vecinas en las operaciones. Respondiendo a las expectativas del entorno social, estando comprometidos a trabajar con los grupos de interés, construyendo y manteniendo una relación de respeto mutuo, confianza y transparencia. Por el tema de la seguridad se pretende conseguir operaciones sin accidentes y así, convertirse en un referente de sostenibilidad. “La Responsabilidad Social Corporativa, tiene como fin el compromiso con el entorno y con el conglomerado humano, que es parte del mismo” (Vergara, 2009, p. 67).

La Responsabilidad Social Corporativa va alineada a la ética empresarial porque permite una actuación más responsable, basada en el cumplimiento de principios y valores, tanto personales como de organización, esto admite ganar reconocimiento, reputación y posicionamiento en el mercado. Una empresa con mejores prácticas empresariales

alineadas a la RSC tendrá mejores posibilidades de mantenerse en el tiempo, es decir de ser sostenible tanto en el campo económico, social y ambiental.

1.4.1 Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial.

La Responsabilidad Social es un concepto que aparece de forma explícita a mediados del siglo XX. Sin embargo, se puede afirmar que en términos éticos y morales ésta ha estado presente desde los inicios de la historia de la humanidad a través de normativas para garantizar correctas prácticas comerciales (Fernández, 2015).

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido tratada con gran seriedad y compromiso por organizaciones como las Naciones Unidas (ONU), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED). En junio de 2000 los ministros de los países miembros de la OCED dieron respaldo a la versión revisada de las directrices establecidas para las empresas multinacionales. Tales directrices, que habían sido aprobadas hacia 1976, establecen principios y normas de cumplimiento voluntario para empresas responsables en asuntos como medio ambiente, normas laborales y derechos humanos (ONU, 2000).

También se puede describir como responsabilidad social de la empresa o empresarial (RSE) ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente (Fernández, 2015, p. 98).

La Responsabilidad Social Empresarial implica básicamente en ser responsable y activa con los impactos que realizan en sus operaciones, trata principalmente en mejorar la cultura de la sostenibilidad a lo largo del tiempo y crecimiento económico de la empresa.

En el desarrollo de las empresas se debe buscar un bienestar común y el aprovechamiento de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente manteniendo así un equilibrio, con el interés de mantener una sociedad estable y próspera.

Estévez (2017), divide a la responsabilidad empresarial según su evolución como se explica en el siguiente diagrama:

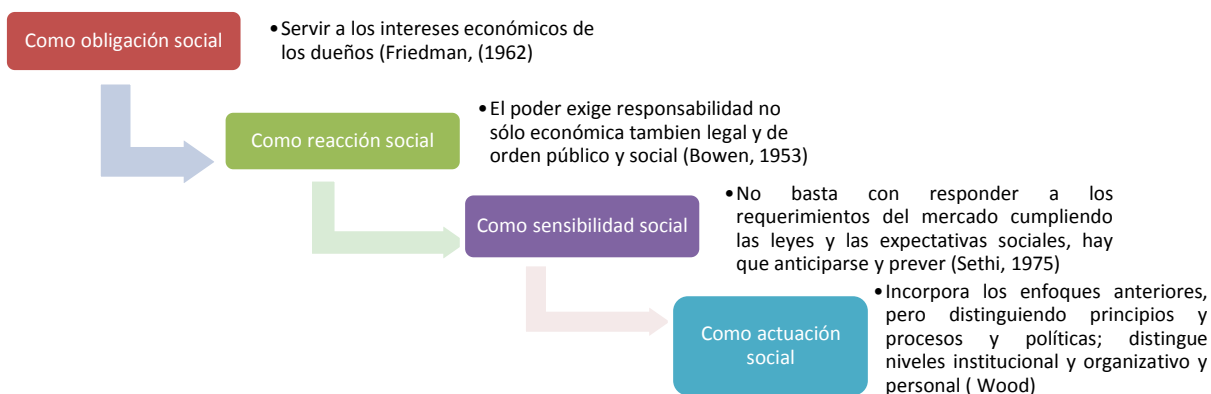


Figura 7. Responsabilidad Social según su evolución
 Fuente: Estévez, (2017)
 Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Con esto se puede decir que la responsabilidad social empresarial (RSE) ha avanzado mucho desde que el término fue introducido en los años sesenta, en la actualidad ya no se trata de establecer expectativas nobles e idealistas, que compiten con los objetivos financieros de las empresas. La responsabilidad social empresarial plantea el futuro de los negocios funcionan en armonía con estos objetivos y es sostenible en todos los sentidos como el ambiente, los clientes, el personal y los ingresos futuros de la empresa. “La responsabilidad social empresarial maneja diversos beneficios es utilizar innovación y nuevas tecnologías para lograr beneficios para todos los involucrados” (Cotelo, 2014, p. 23).

1.4.2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa.

La Responsabilidad Social (RS) se define como el compromiso voluntario por parte de los ciudadanos y las instituciones para contribuir con el bienestar social; es decir, saber asumir los impactos que generan las acciones de las organizaciones en los colaboradores, la sociedad y el medio ambiente proponiendo un desempeño que permita alcanzar su desarrollo, como lo mencionan recurriendo información del Instituto Ethos Brasil indicando que para trabajar en RSE es relevante tener la “capacidad de escuchar los intereses” de todos sus stakeholders e incorporarlos a las actividades empresariales (Rodríguez y Abreu, 2009, p. 67).

Así también la responsabilidad social es:

El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas

económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común (Cajigal, 2007, p. 7).

Dentro de la RSE están implícitos tres componentes: económico, social y ambiental, por lo que se procura que las empresas apliquen prácticas socialmente responsables para obtener beneficios de triple dimensión.



Figura 8. Dimensiones para la gestión RS.

Fuente: Brown, (2010)

Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

La primera dimensión trata sobre el ambiente, donde las empresas deben ser conscientes de sus operaciones, de medir el impacto ambiental, de tratar de emplear mecanismos para contribuir a reducir la contaminación mediante campañas de reutilización, reciclaje y rechazo de ciertos productos que afectan a la naturaleza.

Por otro lado, se encuentra la dimensión económica donde según Fernández (2010), se toman aspectos que mejoren la productividad laboral mediante la motivación y un crecimiento profesional de los colaboradores. Los gobiernos corporativos, la ética empresarial y los gastos en investigación y capacitación son algunas de las actividades que se pueden realizar.

La gestión del capital humano, enfocada con la visión de una empresa socialmente responsable, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan a partir de bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo para que alcancen una mejor calidad de vida. Para concluir, existen varios elementos que una institución debe tomar en cuenta para ser responsable, como: la prevención, la cual evita que sus públicos y su entorno social y medio ambiente se arriesguen y así tengan seguridad en su vida diaria; y el compromiso, el cual mantiene a la empresa cumpliendo con la responsabilidad al ser parte del desarrollo de una sociedad mejorando la calidad de vida de todos (Juárez, 2011, p. 44).

“Es necesario por ende gestionar programas donde los colaboradores formen parte de las acciones de RSE realizadas por la empresa y así conozcan del tema y su importancia en la actualidad, creando concientización en todos y llegando a las personas con mensajes claros” (Fernández, 2015, p. 67).

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La investigación realizada requirió el uso de métodos, técnicas e instrumentos los cuáles permitieron obtener resultados eficaces y confiables para su análisis e interpretación.

2.1 Métodos.

Deductivo

Se refiere a aquel método donde se va de lo general a lo específico. Este comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones; o sea se refiere a un proceso donde existen determinadas reglas y procesos donde gracias a su asistencia, se llegan a conclusiones finales partiendo de ciertos enunciados o premisas (Pozo, 2015, p. 167).

Con la ayuda de este método se realizó un análisis general de todos los componentes de la investigación para teorizar sus particularidades, de esta manera se analizó las prácticas socialmente responsables donde se estableció el manejo social y administrativo de la Asociación Plaza Pallares mediante la observación de procesos, también contribuyó a la elaboración de conclusiones.

Descriptivo.

El objeto de la investigación descriptiva consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del 'tiempo'. En la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí. Sin embargo, "es habitualmente difícil interpretar qué significan estas relaciones. El investigador puede interpretar los resultados de una manera, pero desgraciadamente ésta será a menudo sólo una de las varias maneras de interpretarlos (Pozo, 2015, p. 123).

Fue de tipo descriptivo porque permitió describir las características de la asociación y sus integrantes una vez aplicada la entrevista y encuesta a socios. Evidenciando que la organización carece de un modelo de gestión socialmente responsable que conlleve a la sostenibilidad económica, social y ambiental. Si bien es cierto se presenta datos sobre una muestra representativa de unidades de investigación, se particularizó en un caso específico que, sobre la base de su estudio se propuso un sistema administrativo.

Analítico

“Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular” (Pozo, 2015, p.

156). Este método fue utilizado para analizar los resultados obtenidos a través de la herramienta de medición VEO, abordando los cinco ejes de investigación.

2.2 Técnicas.

Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute críticamente, toda la información recuperada y utilizada. Su intención va más allá del simple hojear revistas para estar al día en los avances alcanzados en una especialidad, o de la búsqueda de información que responda a una duda muy concreta, surgida en la práctica asistencial o gestora (Pozo, 2015, p. 167).

Permitió indagar, estudiar y recolectar información tanto teórica como científica sobre las asociaciones, características de las asociaciones, proceso de gestión administrativo, responsabilidad social corporativa, entre otras; además esta técnica hizo factible la recopilación de información de la asociación Plaza Pallares.

Encuesta

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar (Pozo, 2015, p. 168).

Las encuestas fueron realizadas a los 75 socios de la Asociación Plaza Pallares quienes colaboraron de manera voluntaria en este estudio, gracias al apoyo del presidente quien convocó a una asamblea general, que facilitó la recolección de la información obtenida a través de la encuesta, para conocer el estado actual de esta organización con respecto a su gestión empresarial y administrativa, ya que esta asociación está domiciliada en la Comunidad de Ugsha, Parroquia San Pablo, Provincia de Imbabura.

Entrevista

Según Eyssautier (2006), la entrevista “es un intercambio conversacional entre dos o más personas con la finalidad de obtener información, datos o hechos sobre el problema y la hipótesis” (p. 222). La entrevista se aplicó al presidente y al administrador de la asociación

Plaza Pallares con la finalidad de conocer el funcionamiento de las operaciones de la organización e identificar los beneficios que genera al sector agrícola.

2.3. Instrumentos para obtención y manejo de información.

Cuestionarios

Según Benalcázar (2010), el cuestionario es un documento que contiene una serie de preguntas abiertas o cerradas utilizadas en la entrevista y la encuesta. El cuestionario estuvo estructurado de cinco ejes, correspondientes a: desarrollo humano, negocios y servicios, gerencia y administración, patrimonio y democracia y participación. Este cuestionario está empleando de 63 indicadores que contribuyen a evidenciar los parámetros sociales, económicos y organizacionales donde se puede verificar el cumplimiento sobre el funcionamiento de la asociación.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

3.1 Antecedentes de la asociación.

La personería jurídica de la Asociación Agrícola "Plaza Pallares", ubicado en la Parroquia San Pablo del Lago, Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura, está en la publicación en el Registro Oficial de conformidad con la Disposición Transitoria del Decreto Ejecutivo; No- .727, publicado en el Registro Oficial No- 144 del 14 de noviembre del 2005.

La Asociación Agrícola "Plaza Pallares" actualmente se encuentra funcionando de manera legal, de conformidad a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

La asociación tiene como objeto principal producción y comercialización de granos andinos, pecuarios, forestales y la realización del turismo comunitario.

Entre las actividades que la asociación realiza están:

- Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
- Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos,
- Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
- Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales., nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; y
- Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo;

3.2. Filosofía empresarial.

La asociación cuenta con una filosofía empresarial que no abarca la responsabilidad social corporativa. A continuación, se presenta la misión y visión que rigen a la Asociación Plaza Pallares:

Misión: La Asociación Agrícola Plaza Pallares es una hacienda formada por los pobladores de Ugsha, La merced, Cochabamba, Angla y Topo dedicada al cultivo, comercialización de productos agrícolas andinos y orgánicos de alta calidad, para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes en Imbabura.

Visión: La visión de la Asociación Plaza Pallares se basa en ser líder en los próximos 5 años para potenciar la economía en el área rural de Ugsha, como una hacienda agrícola en la región norte del país.

Valores institucionales: En la actualidad la organización no cuenta con una estructura organizativa bien definida, pero se podría decir que hasta ahora esta entidad ha desarrollado valores como:

- **Trabajo**, porque la organización Plaza Pallares demuestra entrega en su trabajo que contribuye a su comunidad, dignificar culturalmente y permite instituir vínculos además sirve a la sociedad, y promueve a mejorar las condiciones de vida de los seres humanos.
- **Equidad**, este valor promueve el trato igualitario para todas las personas que conforman la población indígena, que busca la dignificación de la población indígena luchando por los derechos de los indígenas para mantener su cultura y hacer un bien para la sociedad.
- **Solidaridad**, que se encuentra en la colaboración mutua entre las personas que conforman la organización Plaza Pallares, como el sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencian experiencias difíciles.

Esto muestra que el liderazgo de esta asociación ha sido desde una construcción individual, donde se evidencia la lucha, que sigue siendo un puntal importante ya que aunque se viva en un tiempo de tecnología, la lucha ha mejorado la calidad de vida de los pueblos indígenas, esta organización cuenta con una infraestructura organizativa para la producción y comercialización de diversos productos agrícolas que llegan a nivel local y nacional, bajo la premisa de la educación y la formación de nuevos líderes indígenas.

3.3 Productos y/o servicios.

La comuna de Ugsha ubicada en la parroquia de San Pablo de la provincia de Imbabura, cuenta con 75 socios, de los cuales se han conformado cuatro grupos de 12 a 15 personas para trabajar semanalmente. La hacienda cuenta con 375 hectáreas de las cuales distribuidos en páramos y bosques utilizado para cultivo las tierras que mejor características tienen. La asociación inicio desde el año 2009 y se dedican a la siembra y venta de quinua, uvilla y maíz.

A continuación, se presenta diversas actividades que se realizan con los productos que cultiva la asociación Plaza Pallares.



Figura 9: Hombres y mujeres de la asociación trabajando en el proyecto de la Quinua
Fuente: (Quitama, 2016)
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018



Figura 10: Escogiendo quinua
Fuente: (Quitama, 2016)
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018



Figura 11: Mujeres de la asociación Plaza Pallares
Fuente: (Quitama, 2016)
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018



Figura 12: Ayuda en la escogida de maíz.
Fuente: (Quitama, 2016)
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018



Figura 13: Post cosecha de la uvilla
Fuente: (Quitama, 2016)
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018



Figura 14: Clasificación de las uvillas; primera, segunda y rechazo
Fuente: (Quitama, 2016)
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018



Figura 15: Visita del lugar en donde se siembra Tomate.
Fuente: (Quitama, 2016)
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

3.4. Estructura organizacional.

La asociación Plaza Pallares cuenta con una estructura organizacional de tipo vertical, donde el administrador es el máximo representante, así también cuenta con un presidente, secretario, vocales de la junta directiva y vigilancia. A continuación, se presenta dicho organigrama en la siguiente figura:

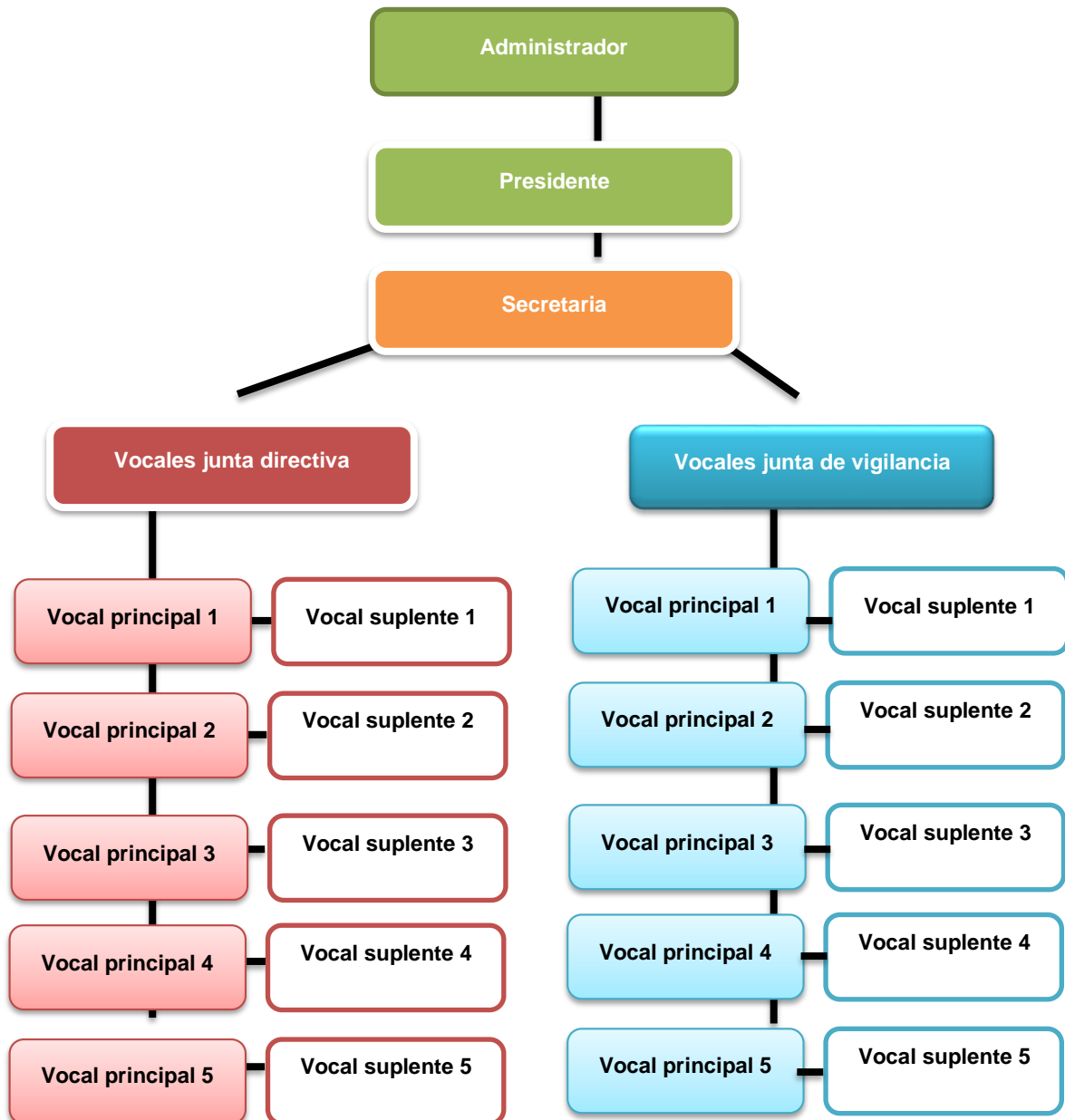


Figura 16: Estructura Organizacional
Fuente: Asociación Plaza Pallares, 2017
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

La estructura de la organización determina el número de capas de gestión y funcionamiento de los departamentos que interactúan entre sí. La estructura organizacional deficiente puede

crear una variedad de problemas, tales como sobre gestión y la falta de comunicación. Esta estructura organizativa ha conducido a una comunicación ineficiente al ser limitada para ofrecer un servicio al cliente claro y definido, y por esta estructura se ha evidenciado la pérdida de negocios potenciales por la ausencia de manejo adecuado por parte de la Asociación Plaza Pallares.

Las funciones de cada representante involucrado en la estructura organizacional son:

Administrador: Presentar a consideración y aprobación del Patronato, un plan general de actividades. Representar a la Institución, en todos los asuntos judiciales y extrajudiciales de la institución. Ordenar las adquisiciones y autorizar el pago de servicios ciñéndose a las disposiciones legales. Ordenar los gastos de acuerdo con las partidas presupuestarias y las disponibilidades de caja, así como los gastos extraordinarios con cargo a la partida de imprevistos, hasta por la suma determinada en el Presupuesto, con las obligaciones. Planear a corto, mediano y largo plazo, las actividades de la institución, visualizando el futuro. Disponer la convocatoria a Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asociación. Vigilar el cumplimiento de todas las obligaciones legales, fiscales administrativas y económicas de la institución.

Presidente: Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de los respectivos departamentos. Supervisar que todos los procesos administrativos se cumplan a cabalidad y con apego a la ley. Coordinar con el departamento de finanzas la elaboración del presupuesto. Asesorar a las autoridades de la Institución, sobre políticas de administración de personal, así como de proyectos, normas, procedimientos y sugerencias para optimizar el rendimiento del recurso humano y en materia administrativa para el mejor funcionamiento institucional. Establecer lineamientos y políticas generales para el uso de bienes y servicios de la Institución. Elaboración de contratos y convenios, previo el asesoramiento legal y la autorización de autoridad competente. Supervisar que todos los procesos administrativos se cumplan a cabalidad y con apego a la. Preparar informes y recomendaciones a las autoridades sobre políticas remunerativas. Formular y ejecutar el plan anual de adquisiciones conforme a las políticas y directrices establecidas en la institución. Supervisar y controlar los procesos de adquisiciones de bienes y servicios para la Institución. Supervisar y controlar la contratación y administración de recursos humanos (Estevez, 2016).

Secretaria: Atención telefónica y personalizada. Mantener actualizado el registro de hojas de vida del personal. Ser el centro de comunicación e información a nivel general. Apoyo a

las distintas áreas en organización y gestión de documentos. Reportar oportunamente los comunicados y circulares. Velar porque los registros y documentos institucionales, estén claramente fundamentados en los principios de nitidez, claridad y legalidad. Responder por el liderazgo de los procesos de inscripción, selección, admisión y matrícula de estudiantes. Entregar a tiempo y en forma adecuada, la información necesaria para los interesados. (Estevez, 2016).

Vocales: Disponer de acceso a estos Estatutos, a las normativas internas y a la documentación regulada por la Ley de protección de datos en vigor, en los términos previstos por esta. Participar en las actividades de la Asociación con las ventajas propias de su condición de socios. Identificarse a sí mismos como miembros de la Asociación y disfrutar de todos los beneficios que esta condición les otorgue. Participar en las Asambleas con voz y voto, tanto de forma personal como delegando esta facultad en otro socio, y con voz en las reuniones de la Junta Directiva. Ser electores y elegibles para los cargos de la Junta Directiva, excepto los menores de edad. Ser informados de la composición de la Junta Directiva, de los acuerdos de la misma y de la Asamblea General, del estado de cuentas y del desarrollo de las actividades. Promover ante la Junta Directiva la creación de comités de proyectos, o integrarse en los mismos. (Estevez, 2016).

3.5 Características de la asociación en la zona de influencia.

La asociación se encuentra operando de manera legal, por lo que se formó en el año 2009 logrando constituirse como asociación agroproductiva “Plaza Pallares”. Desde entonces viene operando en la zona de influencia existiendo un involucramiento con la comunidad, proveedores, clientes, familias de los socios, entidades de regulación y control.

Se involucra con la comunidad a través de la generación de plazas de trabajo requerido para la siembra, cultivo y cosecha de quinua, uvilla y maíz. La mano de obra es local por lo que los comuneros conocen del tipo de siembra realizada. El involucramiento con los proveedores de semillas y fertilizantes es efectivo por el pago oportuno. Con las familias se involucra en las diferentes mingas de limpieza del terreno y cosecha.

La asociación “Plaza Pallares” no ha hecho evidente la aplicación de prácticas de responsabilidad social por el desconocimiento de los directivos y socios, operando de manera empírica sin tomar en cuenta los verdaderos requerimientos sociales y ambientales de la zona de influencia.

3.6. Análisis de la información.

En este enunciado se presentan los resultados de la entrevista realizada al presidente y al administrador de la asociación y las encuestas realizadas a cada uno de los socios, con el fin de conocer la gestión organizacional.

3.6.1. Análisis de las encuestas a directivos de la asociación.

A. Desarrollo del capital humano

A continuación, se presenta el análisis de las encuestas dirigidas a directivos de la asociación Plaza Pallares, los resultados son:

Tabla 4 Resultados ejes de desarrollo humano directivos

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

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

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Los directivos de la asociación Plaza Pallares han sido capacitados más de tres veces por año, esto porque al estar al frente de la organización deben estar actualizados de las diferentes normativas que rigen a este tipo de organizaciones. En los últimos años no se ha logrado formar promotores dentro de la dirección. Los directivos manejan el computador para realizar informes. La asociación no ha enfrentado problemas en el último año en temas de corrupción o falseo de documentos.

Los directivos tienen un ingreso promedio de alrededor dos salarios mínimos mensuales logrando así cubrir los costos de la canasta básica familiar.

La relación de la asociación con la comunidad, asociados, y gobiernos locales es de apoyo y ayuda. Las mujeres participan en calidad de socias y no están ejerciendo cargos administrativos ni de liderazgo representativos. Existen debilidades en cuanto a la existencia de programas dirigidos a las familias, niños y jóvenes.

B. Negocios y servicios

Tabla 5 Eje de negocios y servicios socios

INDICADOR		
PRODUCTIVOS		
¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha?	Brinda el servicio	x
	Servicio deficiente/limitado	
	No lo brinda	
¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Brinda el servicio	
	Servicio deficiente/limitado	
	No lo brinda	x
COMERCIALIZACIÓN		
¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	Brinda el servicio	
	No lo brinda	x
¿La organización dispone de parámetros de calidad y reglamento de acopio?	Dispone	
	No dispone	x
¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	Brinda capacitación	
	No lo brinda	x
ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS		
¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros?	Servicios de fondos propios	x
	Servicios de fondos externos	
	No lo brinda	
¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación orgánica?	Brinda el servicio	
	No lo brinda	x
INFORMACIÓN		
¿La organización brinda información de precios y mercados?	Brinda el servicio	x
	No lo brinda	
¿La organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales?	Brinda el servicio	
	No lo brinda	x
SERVICIOS SOCIALES		

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

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Los directivos brindan asistencia técnica en cultivos y post cosecha, pero no brinda asesoría y acompañamiento a la certificación. No existe servicio de acopio y venta de los productos producidos. Así mismo no existen parámetros de calidad y reglamento de acopio, no se ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización.

Existen fondos económicos para brindar créditos a los asociados. No se brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación orgánica. El personal directivo brinda servicio de información de precios y mercados a través de la consulta a clientes frecuentes y mercados mayoristas. La asociación no brinda información sobre la oferta de los servicios sociales.

No existe el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte. Además, o se aplica medidas ambientales en la provisión de servicios.

Los directivos participan en comités locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad. No existe contribución a la protección de la biodiversidad por medio de políticas específicas o proyectos de conservación.

En cuanto a las políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales son inexistentes. Se realizan campañas de educación de reciclaje, reutilización y reutilización de recursos. También existen debates con proveedores de insumos sobre el impacto ambiental ya que están conscientes del uso de fertilizantes y herbicidas que perjudican la naturaleza. Pero no se ha realizado estudios para medir el impacto ambiental por el uso de la tierra.

C. Gerencia y administración

Tabla 6 Eje de gerencia y administración personal directivo

INDICADOR	
GERENCIA	
¿La organización cuenta con un plan estratégico?	Tiene y aplica
	Tiene y no aplica
	No tiene x
¿La organización cuenta con un plan de acopio y comercialización?	Tiene y aplica
	Tiene y no aplica
	No tiene x
¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	Tiene y es funcional x
	Tiene y no es funcional
	No Implementa
¿Qué personal tiene contratado la organización?	Tiene x
	No tiene
ADMINISTRACIÓN	

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

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

La asociación no cuenta con un plan estratégico que apunte a mejorar las operaciones. Así mismo no cuentan con un plan de acopio y comercialización, teniendo que vender los productos producidos al mejor intermediario. La organización evalúa la gestión de la gerencia. Tienen personal contratado para la realización de las declaraciones mensuales al Servicio de Rentas Internas.

Se cuenta con informes financieros elaborados por un contador externo, teniendo al día las obligaciones tributarias. Existe manejo de caja chica por parte del administrador para solventar gastos inherentes a la actividad de la asociación. El estado de pérdidas y ganancias es creciente y estable demostrando que la asociación es sustentable. El órgano de control es funcional. Se ha gestionado menos de tres proyectos en los últimos años. Las instituciones con las que se interrelacionan son el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Inclusión Económica y Social y el GAD. No se ha firmado convenios en el último año y no se ha logrado certificaciones.

D. Patrimonio

Tabla 7 Eje de patrimonio personal directivo

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

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Analizando los recursos propios, se evidenció que más del 50% de socios cumple con el pago de sus aportes. La organización dispone de fondos propios para ofrecer créditos a sus asociados, son depositados en cuentas bancarias, por lo que se dispone de capital de trabajo propio.

No se ha accedido a donaciones y apoyo económico. No se ha requerido apalancamiento financiero. En cuanto a la posesión de activos fijos, la asociación carece de infraestructura propia como sede, bienes y materiales de trabajo, el único inmueble es la hacienda donde cultivan los productos agrícolas.

E. Democracia y participación

Tabla 8 Eje democracia y participación personal directivo

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

funciona? ¿Cómo se financia?	No cuenta con un órgano de difusión	
BASE SOCIAL		
¿Realizan planificaciones en las organizaciones? ¿Quiénes participan?	Solo el presidente del directorio	
	Todo el consejo directivo	x
	Todas las bases y el consejo directivo	
¿Cómo se toma las decisiones de la organización? ¿Quiénes participan?	Solo el presidente del directorio	
	Todo el consejo directivo	x
	Todas las bases y el consejo directivo	
¿A quién se le comunica las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunica las decisiones?	A nivel de socios	
	Directivas de base y central	
	Solo el consejo directivo central	x

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

El órgano de dirección está completo, pero no es funcional; las decisiones que se toman son cotidianas. Las reuniones de los socios son por lo menos dos veces en el año, se llevan actas de las reuniones, en la última asamblea asistieron más del 50% de los socios. El responsable de las actas es la secretaria.

Abordando el tema de participación y comunicación los directivos conocen de manera parcial el estatuto de la organización. Existen órganos de apoyo tales como el MAG y GAD parroquial. Los medios utilizados para la comunicación son propios a través de auto convocatorias y llamadas telefónicas.

En relación a la base social, se realizan planificaciones en la que participan todo el consejo. Las decisiones son tomadas por todo el consejo y se comunican al consejo directivo central.

3.6.2. Análisis de las encuestas a socios.

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta realizada a los socios de la asociación Plaza Pallares para obtener información relevante y actual, para la elaboración de estrategias socialmente responsables sobre la gestión administrativa. Las encuestas realizadas buscaron estudiar la viabilidad las actividades de la Asociación Plaza Pallares las actividades propuestas constan de viabilidad, y conocer los cambios estructurales que

necesitan para mejorar su productividad, lo que permitió obtener un sondeo para mejorar las actividades actuales.

A. Desarrollo del capital humano

Tabla 9: Desarrollo del Capital Humano

ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS	%
1. Capacitaciones	¿Le ha capacitado la organización?	Más de 3 veces por año	9%
		De 1 a 3 veces por año	38%
		Ninguna vez	53%
2. Formación de promotores	¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores?	Más de 5	8%
		Más de 3 o igual que 5	9%
		Ninguno	83%
3. Conocimiento de computación de los socios	Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	Si	92%
		No	8%
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	1%
		No realizan	97%
		Se evidencian malas prácticas	2%
1. Ingreso promedio del socio	¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital?	Menos de \$ 375	72%
		De uno a dos salarios mínimos/mes vitales	23%
			5%
1. Relaciones con la comunidad	¿Cómo y cuál es la relación de la Asociación con la comunidad?	Cooperación	28%
		Apoyo/ayuda	31%
		Existen conflictos	41%
2. Relaciones con los socios	¿Cómo y cuál es la relación entre asociados?:	Cooperación	23%
		Apoyo/ayuda	31%
		Existen conflictos	46%
3. Relaciones con el Estado	¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales?	Cooperación	23%
		Apoyo/ayuda	31%
		Existen conflictos	46%
1. Participación y toma de decisiones	¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización?	Mujeres sólo como socias	79%
		Mujeres en alguna dirección	11%
		Mujeres en cargos de decisión	9%
		No participan	1%
1. Programas dirigidos a las familias	¿La organización tiene programas dirigidos a las Familias?	Si tiene	8%
		No tiene	92%
2. Programas dirigidos a los niños	¿La organización tiene programas dirigidos a los niños?	Si tiene	0%
		No tiene	100%
3. Programas dirigidos a los jóvenes	¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes?	Si tiene	00
		No tiene	100%

Fuente: Encuesta realizada a los miembros de la Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

La población investigada establece que en su mayoría que no ha recibido ninguna capacitación por parte de la asociación, y esto demuestra que no existe una valoración de la importancia de la formación que es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones productivas para contar con un personal calificado y productivo, en el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento de la producción agrícola de la Asociación, de esta manera los resultados evidencian que no se ha promovido la

preparación de promotores, ya que existe desconocimiento de programas para la preparación y educación comunitaria del cambio, los resultados demuestran que casi en su totalidad han utilizado de algún modo una computadora eso demuestra que las tecnologías de la comunicación e información son muy importantes en todos los ámbitos productivos y sociales pero se debe promover la tecnificación y educación en ramas tecnológicas, y que se debe crear programas de capacitación en este ámbito. La organización no ha tenido problemas de corrupción y falseo de documentos, esto se ve reflejado en la confianza que se ve de los socios en los directivos de la asociación.

Estos resultados evidencian que la asociación tiene una relación de ayuda y colaboración, pero un alto porcentaje también establece que el apoyo no es muy bueno es por ello que se debe mejorar los canales de comunicación. Se establece que los socios de la asociación Plaza Pallares no mantienen una buena comunicación entre si ya que no están bien informados de las acciones que toman sus dirigentes para su beneficio, y las ventajas que pueden obtener. Se evidencia en los resultados que los gobiernos locales no han prestado mucho apoyo a los miembros de la asociación, pero esto también está mal entendido ya que no se dan cuenta de los beneficios que se han obtenido con las obras que han sido focalizadas en este sector.

Su mayoría establece que el ingreso mínimo es inferior a 375 dólares lo que refleja que se debe potenciar en los agricultores el crecimiento como comunidad para mejorar sus ingresos y que la unidad y la preparación es el único camino para mejorar su calidad de vida.

La población investigada afirma en su mayoría que la asociación no tiene programas dirigidos a familias esto demuestra la poca importancia que se da a la familia como núcleo social y se debería trabajar en mejorar las relaciones familiares con talleres en este ámbito. La totalidad dice que la asociación no tiene planes para los niños de los socios esto es un grave error de dirección ya que el principal capital humano futuro son los niños ya que ellos dirigirán las comunidades y las actividades agrícolas.

B. Negocios y servicios

Tabla 10: Negocios y servicios

ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS	%
1. Asistencia técnica	¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha?	Brinda servicio	16%
		Servicio deficiente/limitado	73%
		No lo brinda	11%
2. Certificaciones	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación??	Brinda servicio	9%
		Servicio deficiente/limitado	84%
		No lo brinda	7%
1. Acopio y venta	¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	Brinda el servicio	3%
		No lo brinda	97%
2. Reglamentos para comercializar	¿La organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio?	Dispone	9%
		No dispone	91%
3. Capacitación	¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	Brinda capacitación	5%
		No lo brinda	95%
1. Préstamos a socios	¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros?	Servicios fondos propios	15%
		Servicios fondos externos	25%
		No lo brinda	60%
2. Acercamiento a instituciones financieras	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Brinda el servicio	36%
		No lo brinda	64%
1. Precios y mercados	¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto tiempo informa?	Brinda el servicio	39%
		No lo brinda	61%
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	23%
		No lo brinda	77%
Salud, educación, saneamiento, etc.	¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte?	Brinda el servicio	0
		No lo brinda	100%
Prácticas ambientales en la producción y la provisión de servicios	¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla?	Aplica	0%
		No aplica	100%
Participación foro ambiental	¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	Ha participado	56%
		No ha participado	8%
		Desconoce	36%
Contribución a protección medio ambiente	Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación.	Ha contribuido	76%
		No ha contribuido	24%

Políticas de explotación de RR Naturales	Tiene política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, animales etc.)	Existen políticas	11%
		No existen políticas	89%
Educación y Concienciación Ambiental	Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)?	Si ha realizado	76%
		No ha realizado	24%
Impactos ambientales causados por proveedores	Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.	Si ha realizado	11%
		No ha realizado	89%
Impacto ambiental por el uso de la tierra	Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra?	Si ha realizado	32%
		No ha realizado	68%

Fuente: Encuesta realizada a los miembros de la Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Más de la mitad de la población investigada establece que el acceso de capacitaciones es limitado y deficiente, en materia agrícola, es importante que exista capacitaciones Y esta buena calidad pueda ser mantenida hasta el punto final que es el consumidor. También se evidencia que la asociación no brinda el servicio de venta y acopio de los productos lo que produce como consecuencia que los agricultores sean estafados por intermediarios que van en busca del producto a un precio inferior al real del mercado. Se establece que la asociación no dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio, así se debe promover la creación de un centro de acopio o ferias comunitarias para que los agricultores puedan vender sus productos a un mejor precio. Se evidencia que las asociaciones no brindan capacitación a los asociados en temas de comercialización, esa es una deficiencia de los pequeños agricultores ya que su falta de educación y capacitación hace que sean más vulnerables a la viveza criolla de los intermediarios.

La asociación no cuenta con fondos suficientes para contribuir con préstamos para sus asociados, pero se podría hacer gestiones por medio del ministerio de economía social y solidaria o el BanEcuador que ofrece gran facilidad a los agricultores para créditos. La mayoría de la población establece que la asociación no brinda asesoría y acompañamiento para la certificación, esto refleja el desconocimiento de los directivos para conseguir certificaciones que contribuirán a mejorar la calidad de vida de los agricultores.

Se pudo establecer que la asociación no brinda asesoría e información sobre los precios del mercado, con las tecnológicas de la comunicación e información y realizando convenios con

los mercados se puede obtener esa información que es muy importante para los pequeños agricultores. Más de la mitad de la población establecen que la asociación no brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de políticas, con ello se puede concluir que la educación y la capacitación es la principal herramienta para mejorar las capacidades económicas de esta comunidad.

La población investigada establece que la asociación no brinda ayuda para el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte, esto refleja la poca planificación que existe en todos los miembros de la asociación ya que no dan prioridad a esos temas que pueden mejorar la calidad y sus estándares de vida de sus familias.

C. Gerencia y administración

Tabla 11: Gerencia

ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS	
1. Plan estratégico y operativo	¿La organización cuenta con plan estratégico?	Tiene y aplica	4%
		Tiene y no aplica	24%
		No tiene	72%
2. Plan de acopio y comercialización	¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización?	Tiene y aplica	2%
		Tiene y no aplica	3%
		No tiene	95%
3. Mecanismos de evaluación de la gestión	¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	Tiene y aplica	13%
		Tiene y no aplica	16%
		No tiene	71%
4. Recursos humanos contratados	¿Qué personal tiene contratado la organización?	Tiene	0
		No tiene	100%
1. Informes financieros y contables	¿La organización cuenta con informes financieros? ¿Cuál es la fecha del último informe? ¿Cuenta con registros o libros?	Llevar informes contables	23%
		Solo registran ingresos y egresos	73%
		No los llevan/Atrasados	4%
2. Manejo de caja chica	¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	Si	100%
		No	0%
3. Obligaciones tributarias	¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias?	Si	100%
		No	0%
4. Pérdidas y ganancias	¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias? ¿Es creciente, decreciente o estable?	Creciente/Estable	16%
		Decreciente	15%
		No determina	69%
5. Órganos de control y auditoría	¿El órgano de control es funcional o es el adecuado?	Si	100%
		No	0%
1. Gestión de proyectos	¿La organización ha gestionado proyectos en el último año?	Más o igual que 3 proyectos	100%
		Menos de 3 proyectos o ninguno	0%
2. Relación institucional	¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización?	Cinco o más	36%
		Menos de cinco	64%
3. Contratos y convenios	¿Ha firmado la organización algún tipo de convenio en el último año?	Menos de 2	84%
		Mayor o igual que dos	16%

4. Gestión comercial	¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años? ¿Es creciente, decreciente o estable?	Creciente/Estable	0%
		Decreciente	0%
		No realiza	100%
5. Certificaciones	¿Cuántas certificaciones tiene la organización?	Una o más	0%
		Ninguna	100%

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

La población investigada establece que el plan estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino. Se establece que se observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

También se pudo establecer que la importancia de los estados financieros. Un estado financiero es un documento en el que se conoce la situación actual del usuario al término del ejercicio fiscal. En él se estipulan los ingresos, gastos y ganancias que se tuvieron a lo largo de un periodo determinado.

Se evidencia que acciones e ideas que se interrelacionan y se llevan a cabo de forma coordinada con la intención de alcanzar una meta componen lo que se conoce como proyecto. Social, por su parte, es un adjetivo vinculado a una sociedad (la comunidad formada por individuos que comparten una cultura y que interactúan entre sí). Los miembros de la asociación establecen que el desarrollo social se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Implica principalmente Desarrollo Económico y Humano. Su proyecto a futuro es el Bienestar social. La población investigada afirma que la gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad. La población investigada afirma que sería importante un Certificado de Calidad ya que acredita que una empresa cumple la normativa vigente en la elaboración o ejecución de un producto o servicio. Es un distintivo de garantía y seguridad ante sus clientes y prestigio ante el mercado.

D. Patrimonio

Tabla 12: 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?	Pagan más del 50%	27%
		Pagan menos del 50%	73%
2. Fondos para crédito a los asociados	¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados?	Dispone	35%
		No dispone	65%
3. Ahorros en cuentas bancarias	¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias?	Tiene	48%
		No tiene	52%
4. Capital de trabajo	¿La organización dispone de capital de trabajo propio?	Dispone	49%
		No dispone	51%
1. Donaciones	¿En los últimos tres años la organización ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico?	Ha accedido	0%
		No ha accedido	100%
2. Créditos	¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos?	Ha accedido	0%
		No ha accedido	100%
1. Sede o local institucional	¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrendada??	Propia	0%
		Alquilada	0%
		No tiene	100%
2. Muebles y equipos de cómputo	¿La organización dispone de muebles y equipos de cómputo?	Tiene	14%
		No tiene	81%
3. Infraestructura productiva y comercial	¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial?	Tiene	0%
		No tiene	100%
4. Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento?	Tiene	0%
		No tiene	100%

Fuente: Encuesta realizada a los miembros de la Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Se establecen que una norma es un documento de aplicación voluntaria que contiene especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y el desarrollo tecnológico. Estas normas garantizan que se cumplen unos niveles de calidad y seguridad que permiten a cualquier empresa posicionarse mejor en el mercado, y constituyen una importante fuente de información para los profesionales de cualquier actividad económica. Los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad, es aplicable a cualquier

tipo y tamaño de organización, y puede utilizarse con tres finalidades: para mejorar el funcionamiento interno de la propia organización, para obtener la certificación, o bien, con fines contractuales para acordar los criterios con el cliente. Se puede decir que la organización no cuenta con fondos en cuentas bancarias. Es importante pues le permite en general dirigir las actividades operativas, sin limitaciones financieras significativas, posibilitando a la empresa hacer frente a situaciones emergentes sin peligro de un desequilibrio financiero.

La naturaleza no sincronizada de los flujos de caja, es decir, de las entradas y los desembolsos de dinero, es uno de los elementos fundamentales que inciden en la necesidad de mantener capital de trabajo por las empresas. Los flujos de caja de la empresa que resultan del pago de pasivos circulantes son relativamente predecibles. Es importante que estén equilibradas las oficinas para evitar sensaciones que afecten a la productividad. En este ámbito juega un papel importante la decoración que se implemente en la sede. Limpieza y orden: son dos premisas básicas para favorecer la comodidad y fomentar la productividad.

Es importante que estén equilibradas las oficinas para evitar sensaciones que afecten a la productividad. En este ámbito juega un papel importante la decoración que se implemente en la sede. Limpieza y orden: son dos premisas básicas para favorecer la comodidad y fomentar la productividad. La importancia de la sede de una empresa Dicen que la primera impresión es la que vale. Esa primera impresión le puede dar a una empresa grandes ventajas, pero también perjudicarla. Por eso, hoy vamos a hablar de la sede de una empresa, un aspecto que se debe cuidar muy mucho, especialmente. La única manera de trabajar cooperativamente es interactuar con los demás, para llegar a acuerdos, completar tareas y motivarse unos a otros. Es el núcleo del trabajo en equipo y se logra cuando los integrantes entienden que la única manera de llegar a la meta es hacerlo juntos. La importancia de trabajar en equipo. Trabajando en equipo es cuando realmente se consiguen grandes triunfos. Por ello, es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada empleado, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos.

E. Democracia y participación

Tabla 13: Democracia y participación

ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS	%
1. Conformación	¿Está completo el órgano de dirección?	Completa	29%
		Completa pero no funcional	44%
		Incompleta	27%
2. Decisiones	¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Estratégicas para periodos largos o cotidianas?	Estratégicas	32%
		Cotidianas	68%
3 . Actas y registros	¿Llevan actas de las reuniones?	Llevan actas	100%
		No llevan	0%
1. Frecuencia de las asambleas	¿Cuántas veces al año se reúnen en asamblea? ¿Se cumple con los estatutos?	Por lo menos dos veces al año	29%
		Menos de dos veces al año	44%
		No se reúne	27%
2. Decisiones	¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 50%?	Más del 50%	32%
		Menos o igual que el 50%	68%
3 . Actas y registros	¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?	Si	100%
		No	0%
1. Conocimiento de los estatutos	Ud. Conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización.	Conoce en su totalidad	29%
		Conoce parcialmente	44%
		Desconoce	27%
2. Órganos de apoyo	¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos.	Igual o mayor que tres	32%
		Menos de tres	68%
3. Comunicación	¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos.	Órgano de difusión propio	20%
		Órgano de difusión subsidiado	22%
		No cuentan con órgano de difusión	58%
1. Planificación participativa	¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan?	Sólo el presidente del directorio	29%
		Todo el consejo directivo	44%
		Todas las bases y consejo directivo	27%
2. Toma de decisiones	¿Cómo se toman las decisiones de la organización? ¿Quiénes participaron en ella?	Sólo el presidente del directorio	32%
		Todo el consejo directivo	58%
		Todas las bases y consejo directivo	10%
3. Comunicación de las decisiones	¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunican las decisiones?	A nivel de socios	10%
		Directivas de base y central	22%
		Sólo el consejo directivo central	68%

Fuente: Encuesta realizada a los miembros de la Asociación Plaza Pallares

Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada. Cuando uno mantiene una reunión en la que se toman acuerdos o en la que no se toman, pero se fijan posturas sobre los mismos, lo suyo es que se levante un acta. Hay actas concisas como las de las reuniones de la comunidad de propietarios, en las que la ley solo obliga a que se reflejen los acuerdos.

3.7. Análisis comparativo directivos – socios de la organización.

A. Desarrollo Humano: está compuesto por cinco categorías, la primera sobre el desarrollo del capital humano, permitió identificar las capacitaciones realizadas llegando a determinar que los directivos han sido capacitados y la mayoría de socios. Se concuerda que no ha existido la formación de promotores. Todos los directivos manejan la computadora, pero gran parte de los socios no lo hacen. Desde la óptica de los directivos y socios, no se ha presentado problemas de corrupción y falseo de documentos.

En la economía del socio se evidencia que el gerente y presidente de la asociación tienen un ingreso promedio mensual de entre dos salarios básicos; y la gran mayoría de los socios de menos de un salario se determina que la producción agrícola no está siendo tan rentable para el progreso de sus asociados, convirtiéndose en actividades de subsistencia.

En las dinámicas de cooperación y conflicto, existe apoyo y ayuda con la comunidad y los entes de apoyo. Tanto directivos como socios perciben que las relaciones con los gobiernos locales son de ayuda, en especial con el MAG.

En la equidad de género se evidencia una pobre participación de las mujeres en cargos directivos limitándose a operar solo como socias.

En la última categoría del eje de desarrollo humano se evidencia por los dos grupos investigados que no existen programas sociales para las familias, jóvenes y niños.

B. Negocios y servicios: abarca siete categorías, en productivos, sostienen brindar asesoramiento técnico y asistencia técnica a cultivos, pero no se coincide con la mayor parte de socios que opinan lo contrario. No existe acompañamiento para la certificación. En el campo de la comercialización, no se brinda el servicio de acopio y venta; no se dispone de parámetros de calidad o reglamentos de acopio y no existe capacitación a los asociados en temas de comercialización. En el acceso y gestión de créditos, la asociación ofrece el servicio de créditos a los socios. En cuanto al servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación y préstamos en instituciones financieras, los directivos opinan que si existe; pero la gran mayoría de socios perciben lo contrario. En el campo de información, los directivos informan sobre precios y mercados mediante la consulta a intermediarios y en mercados locales. La asociación no brinda información sobre la oferta de los servicios sociales. Se coincide en que la organización no gestiona el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte. En la responsabilidad ambiental, la organización no aplica medidas ambientales en la provisión de los servicios y en los negocios que desarrollan; se participa en comités/consejos locales o regionales para discutir cuestiones ambientales con el gobierno y la comunidad. No existe políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación de recursos naturales. Pero si existe campañas internas de las tres rs, según los directivos hay debate con los proveedores de insumos; no han realizado estudios para medir el impacto ambiental por la producción y uso de la tierra.

C. Gerencia y administración: contiene tres categorías, la primera, gerencia, se coincide que no existe un plan estratégico, plan de acopio y comercialización, el personal contratado es el contador para llevar al día las declaraciones e informes contables. La segunda categoría, administración, se identificó que los directivos cuentan con informes contables, pero la mayoría de socios desconoce de su existencia; la asociación maneja caja chica que no esa reglamentada; la mayoría de integrantes conoce que la asociación está al día con las obligaciones tributaria; los estados financieros son crecientes y estables; los directivos creen que el órgano de control es funcional, pero la mayoría de socios creen lo contrario. La tercera categoría es sobre gestión, se coincide en que la organización no ha gestionado proyectos, no se ha firmado convenios en el último, no se realiza evaluación de la gestión comercial, la asociación no cuenta con ninguna certificación.

D. Patrimonio: Tiene tres categorías, la primera de recursos propios, desde la perspectiva de los directivos y socios, más del 50% cumplen con las aportaciones; la asociación dispone de recursos propios ahorrados en cuenta bancaria, se cuenta con capital propio proveniente de las aportaciones de los socios. La segunda categoría, recursos

externos, directivos y socios sostienen que no han recibido ningún tipo de donación, apoyo económico y financiamiento. La tercera categoría, activos fijos, la asociación no posee de sede propia, activos fijos, infraestructura productiva, el único bien que posee es la hacienda destinada para la producción agrícola.

E. Democracia y participación: Compuesto por cuatro categorías, la primera, órgano de dirección, todos los integrantes de la asociación conciben que está completo el órgano de dirección conformado por 5 personas; las decisiones que se toman en el directorio son cotidianas; se llevan registros de las actividades realizadas en libros de actas. Los socios y directivos afirman que las asambleas se hacen por lo menos dos veces en el año; se llevan actas de las asambleas en libros de actas recayendo la responsabilidad en la secretaria. En la categoría de participación y comunicación, directivos y socios conocen parcialmente los estatutos, los medios de difusión son propios. Base social, tanto los directivos como los socios coinciden en que todo el consejo directivo realiza planificaciones; las decisiones de la organización son tomadas por todo el consejo directivo; se comunican las decisiones a todos los miembros de la junta directiva.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4. Introducción.

La propuesta sobre estrategias socialmente responsables para la asociación Plaza Pallares se elaboró de acuerdo a las debilidades identificadas mediante la herramienta VEO, donde se detectó deficiencias en los procesos administrativos de: desarrollo humano; negocios y servicios; gerencia y administración; patrimonio; y, democracia y participación.

Es importante indicar que la Asociación Plaza Pallares ponga en marcha las estrategias socialmente responsables en la gestión administrativa de su organización, para mejorar los procesos internos enfocados al cumplimiento de los objetivos institucionales en los tres ejes económicos, social y ambiental para garantizar un posicionamiento a nivel local, nacional e internacional.

Todas las estrategias planteadas surgen de las necesidades evidenciadas en la entrevista y encuestas a los miembros de la Asociación Plaza Pallares donde se conoció la focalización y poder de decisión en los directivos y la ausencia de capacitación en temas de responsabilidad social empresarial, y también la inexistencia de programas ambientales y sociales que involucren a los miembros y sus familias.

La propuesta está encaminada al mejoramiento de la asociación agro productiva Plaza Pallares en puntos como: la planeación, organización, dirección y control, donde se abordaron ejes económico, social y ambiental, esto contribuirá a perfeccionar la calidad de servicios de la asociación y sus ingresos siendo reconocida a nivel local y nacional.

Los principales beneficiarios directos del proyecto serán los miembros y los directivos de la asociación en tanto que los beneficiarios indirectos serán las familias y la población de Ugsha, ya que se da a conocer los objetivos de responsabilidad empresarial más importantes para el adecuado funcionamiento de esta entidad.

En este sentido este capítulo tiene como fin presentar la propuesta de un modelo de gestión administrativo enfocado a la responsabilidad social de la asociación Plaza Pallares con una filosofía, misión, visión, valores, planteamiento de objetivos corporativos que conllevan a ser más competitivos frente a este mundo globalizado.

4.1. Planeación.

Después de analizar los resultados encontrados en el capítulo III, mediante los instrumentos analizados como fueron las encuestas y entrevistas a los socios y directivos de la Asociación Plaza Pallares, se pudo establecer que no existe una filosofía empresarial declarada que se oriente a la Responsabilidad social empresarial.

Con lo que la planificación propone en la actualidad proponer los propósitos, valores y objetivos estén enfocados en beneficiar a la asociación Plaza Pallares a lograr las metas propuestas con un enfoque sobre la nueva tendencia de implementar estrategias enfocadas en la sostenibilidad del entorno mediante la Responsabilidad Social y sé que con el paso del tiempo la asociación esté estructurada con las normas y certificaciones vigentes.

Con el objetivo de mejorar y beneficiar a todos los miembros de la asociación se presenta a continuación la propuesta la propuesta considerando a responsabilidad social.

4.1.1. Filosofía empresarial.

El comportamiento socialmente responsable de las organizaciones considera la acción voluntaria que ejecuta una entidad para hacer parte de sus actividades diarias el cuidado del medioambiente, el desarrollo social y desarrollo sostenible. Asimismo, es un conjunto de políticas para dirigir las relaciones de la empresa con sus socios, empleados y demás grupo de interés, de forma tal que los mismos se integren y formen parte de los principios de operación y estrategias de la organización (Bick, 2001, pág. 1).

Se realizó la misión y visión empresarial ya que la asociación Plaza Pallares no contempla la Responsabilidad Social Empresarial con sus grupos de interés.

Misión

Se establece la misión la cual centra a los socios, cuyas actividades son relacionadas de forma directa con responsabilidad social empresarial y se orienta al desarrollo sostenible y sustentable.

“Plaza Pallares es una asociación dedicada a la actividad agrícola, con productos de óptima calidad y a un costo competitivo, para satisfacción de sus consumidores, en un ambiente

laboral propicio y así contribuir al desarrollo agroproductivo del país, generando trabajo, utilidades y bienestar para todos”.

Visión

Al 2021 la Asociación Agro productiva Plaza Pallares será líder en la producción de productos agrícolas aplicado prácticas amigables con el medio ambiente y respeto a la comunidad

Valores

- **Responsabilidad:** tener compromiso ante todas las actividades que se realicen.
- **Cooperación:** participación mutua entre los directivos de la organización y sus asociados.
- **Eficiencia:** cumplir objetivos y metas propuestas por la asociación.
- **Eficacia:** contar con toda la capacidad para el logro de los objetivos planteados por Asociación Agro productiva Plaza Pallares
- **Cumplimiento:** desempeño absoluto en tareas y trabajos dentro de la asociación.
- **Profesionalismo:** poseer la habilidad y capacidad necesaria para plasmar la imagen del trabajo que se desempeña dentro de la asociación.
- **Honestidad:** actuar con honradez y compromiso frente a las actividades que se realiza mostrando siempre confianza a todos sus asociados.

4.1.1.4. Principios.

- **Trabajo en equipo:** mejorar las relaciones entre directivos y asociados con el fin de obtener un ambiente agradable en su trabajo.
- **Éticos:** mantener siempre un comportamiento pasivo ante cualquier inconveniente que se presente.

- **Respeto:** considerar las opiniones de los asociados porque pueden servir de gran beneficio para la asociación.

Políticas empresariales

Con el propósito de orientar la gestión empresarial hacia el cumplimiento de la misión, se definieron las siguientes políticas empresariales:

- Orientar la actividad empresarial hacia el aseguramiento continuo de la calidad y el servicio al cliente, mediante la capacitación de su personal, haciendo uso intenso de desarrollo tecnológico para mejorar continuamente la calidad de sus productos y servicios.
- Promover el desarrollo de la eficiencia y la capacidad competitiva en todas las actividades, de manera que se garantice el abastecimiento de los productos, procurando los menores costos para Plaza Pallares
- Fomentar las buenas relaciones obrero-patronales a efecto de lograr los objetivos empresariales, con base en los principios de eficiencia, equidad, justicia y solidaridad.
- Promover la desconcentración geográfica de su infraestructura, servicios y almacenamiento, de acuerdo con la demanda nacional de combustibles y productos afines.
- Evaluar periódicamente la gestión de la Asociación Agroproductiva Plaza Pallares, con el propósito de verificar si sus actuaciones se ajustan a lo planificado; para tal efecto utilizará los indicadores propios de la agricultura.
- Promover una exhaustiva revisión de la legislación aplicable a Asociación Agro productiva Plaza Pallares, a efecto de realizar los cambios necesarios para obtener el marco jurídico adecuado que le permita enfrentar con éxito la competitividad empresarial.

- Gestionar la promoción del talento humano y la idoneidad en todos y cada uno de los puestos existentes en la empresa, con el propósito de retribuir salarialmente a los funcionarios según su conocimiento, experiencia y desempeño.
- Tener como base de seguridad para la consecución de su misión, el compromiso de mantener capacidad de refinación, con la cual se atenúe la vulnerabilidad del país a un eventual desabastecimiento que pudiera presentarse por razones ajenas a la Empresa.

4.1.2. **Objetivo corporativo.**

Después de analizar los resultados obtenidos mediante el cuestionario VEO, se ha planteado un objetivo corporativo de acuerdo a las necesidades de la Asociación Plaza Pallares:

Ofrecer servicios y beneficios que satisfagan las necesidades de los consumidores, el asociado y su familia, garantizando la sostenibilidad económica social y ambiental de la asociación agro productiva Plaza Pallares, fundamentados en un modelo equitativo y solidario.

4.1.3. **Objetivos Estratégicos.**

Los objetivos estratégicos surgen de cinco indicadores que conforman la herramienta VEO, utilizada en el diagnóstico, a continuación, se plantea objetivos estratégicos para cada uno de los indicadores, los mismos que servirán de guía para fortalecer la gestión administrativa de la asociación agro productiva Plaza Pallares.

Tabla 14: Objetivos estratégicos

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Desarrollo Humano	Desarrollo Del Capital Humano	-Capacitaciones - Formación de promotores - Conocimiento de computación SOCIOS Prácticas de buen gobierno	Mejorar la organización de la de asociación plaza pallares mediante técnicas y tácticas de buen gobierno	1 año
	Economía del socio	Ingresos del socio	Promover el cumplimiento de los beneficios laborales y las ventajas del aseguramiento de los miembros de la asociación Plaza Pallares.	1 año

	Dinámicas de cooperación y conflicto	Relaciones con la comunidad Relaciones con los socios 3. Relaciones con el Estado	Crear compromisos éticos que se orienten a cumplir las políticas empresariales y a mejorar la calidad de los productos que se ofertan.	1 año
	Equidad de género	Participación y toma de decisiones de hombres y mujeres	Compartir los valores con los colaboradores para que sean transmitidos esporádicamente o en momentos específicos.	1 año
	Programas sociales	Programas dirigidos a las familias Programas dirigidos a los niños Programas dirigidos a los jóvenes	Crear procesos sistemáticos de difusión de valores, tanto para empleados como para socios externos.	2 años
NEGOCIOS Y SERVICIOS	Productivos	Asistencia técnica Certificaciones	Socializar las políticas de equilibrio entre trabajo y familia, procurando distribuir la carga de trabajo.	1 año
	Comercialización	Acopio y venta Reglamentos para comercializar Capacitación	Participar en ruedas agro productivas organizadas por el Ministerio de Agricultura y el Gobierno Provincial de Imbabura.	2 años
	Acceso y gestión de créditos	Préstamos a socios Acercamiento a instituciones financieras	Informar sobre requisitos y formas para obtener créditos mediante convenios de la asociación.	3 meses
	Información	Precios y mercados Otros	Realizar boletines mensuales para informar las acciones y actividades que realiza el gobierno corporativo.	2 años
	Servicios sociales	Salud, educación, saneamiento, etc.	Actuar en la comunidad en beneficio de los niños y adolescentes.	1 año
	Responsabilidad ambiental	Prácticas ambientales en la producción y la provisión de servicios Participación foro ambiental Contribución a protección medio ambiente Políticas de explotación de RR Naturales	Buscar proveedores que promuevan los incentivos por medio de campañas ambientales	1 año
	Educación y Concienciación Ambiental	Impactos ambientales causados por proveedores Impacto ambiental por el uso de la tierra	Realizar campañas de reciclaje Proponer la creación de comités responsables por la administración de las acciones ambientales.	1 año
	Gerencia y administración	Gerencia	Plan estratégico y operativo Plan de acopio y comercialización Mecanismos de evaluación de la	Crear conversatorios con los miembros de la asociación, sus directivos y autoridades locales.

		gestión Recursos humanos contratados		
	Administración	Informes financieros y Contables Manejo de caja chica Obligaciones tributarias Pérdidas y ganancias 5. Órganos de control y auditoría	Gobernar la asociación Plaza Pallares de manera asamblearia, y mantener siempre una comunicación entre el directorio y el conjunto de los miembros.	1 año
	Gestión	Gestión de proyectos Relación institucional Contratos y convenios Gestión comercial Certificaciones	Crear programas de capacitación para mejorar la cultura del diálogo.	2 años
PATRIMONIO	Recursos propios	Pago de aportes de los Asociados Fondos para crédito a los asociados Ahorros en cuentas bancarias Capital de trabajo	Dar a conocer los informes económicos de la asociación	1 año
	Recursos externos	Donaciones Créditos	Realizar capacitaciones empresariales.	2 años
	Activos fijos	Sede o local institucional Muebles y equipos de cómputo Infraestructura productiva y comercial Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	Mejorar la organización de la de asociación plaza pallares mediante técnicas y tácticas de buen gobierno	1 año
DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	Órgano de dirección	Conformación Decisiones Actas y registros	Realizar Encuestas de Agrocalidad.	2 años
	Funcionamiento de asambleas	Frecuencia de las asambleas Decisiones Actas y registros	Llamar a reuniones de socios por lo menos 1 vez al mes.	1 año
	Participación y comunicación	Conocimiento de los estatutos Órganos de apoyo Comunicación	Llamar a reuniones de socios por lo menos 1 vez al mes.	1 año
	Base social	Planificación Participativa Toma de decisiones Comunicación de las decisiones	Realizar espacios de concertación para planificación y toma de decisiones Informar de reuniones obtenidas y mantenidas bajo responsabilidad del área de recursos humanos.	2 año

Fuente: Asociación Plaza Pallares, 2017
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

4.2. Organización.

4.2.1. Estructura departamental (organigrama).

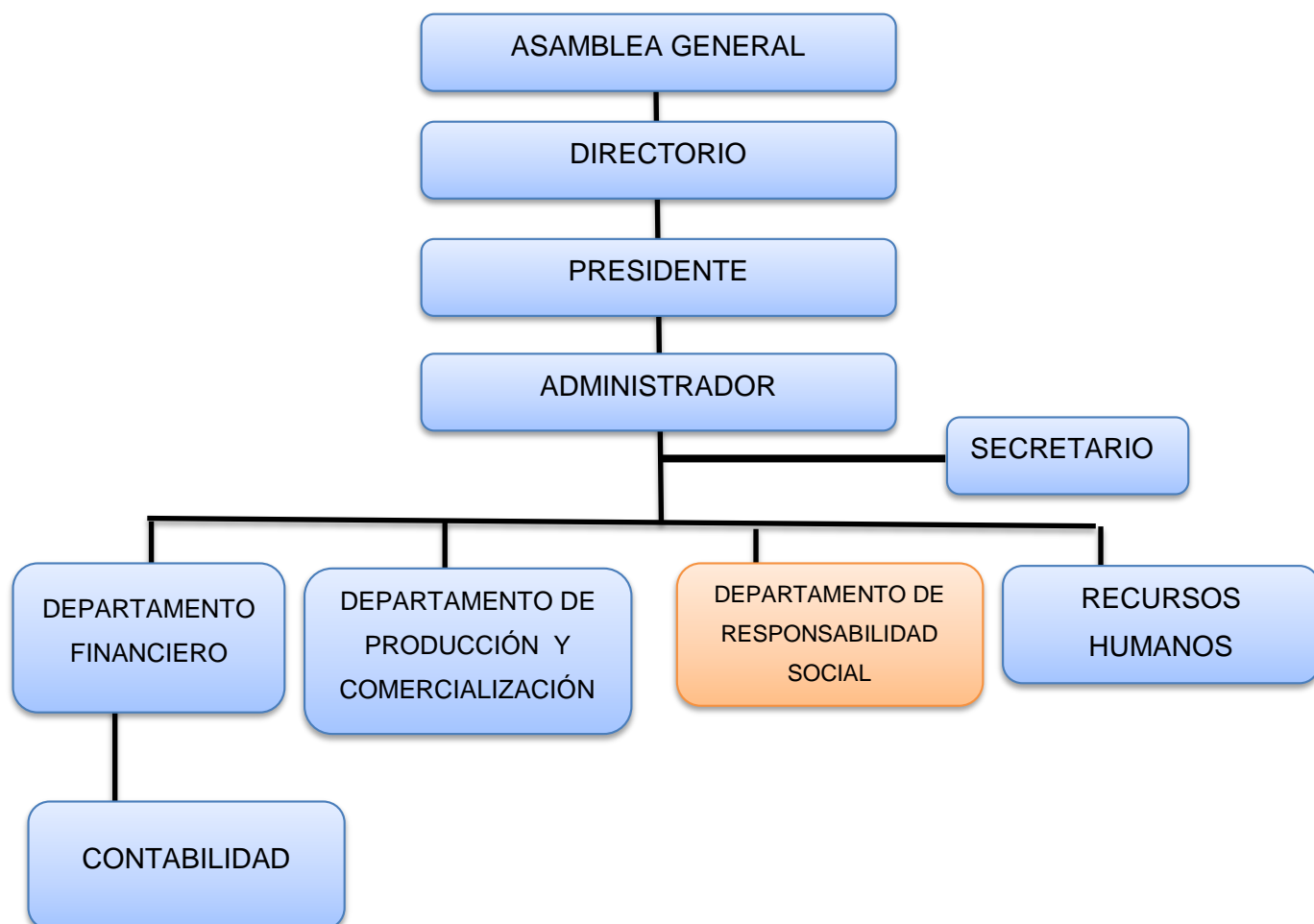


Figura 17: Estructura departamental
Fuente: Asociación Plaza Pallares, 2017
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

4.2.2. Principales funciones.

A continuación, se presentan las funciones de los niveles principales que rigen a la asociación con el fin de promover la responsabilidad social.

Asamblea General

Objetivo del cargo:

- ✓ Aprobar, Coordinar, dirigir que sean necesarias para el crecimiento de la empresa.

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Aprobación de Estatutos
- ✓ Constitución y nombramiento del directorio
- ✓ Evaluar la situación actual de la organización.
- ✓ Gestionar las actividades para el crecimiento empresarial.
- ✓ Tiene potestad para la disolución de la Asociación
- ✓ Destitución de directivos
- ✓ Elaboración y modificación de estatutos
- ✓ Aprobación de presupuestos
- ✓ Aprobación de cuentas e informes económicos
- ✓ Adoptar y/o modificar los planes, programas y proyectos de la asociación

Horario asignado: Reuniones mensuales

Directorio

Objetivo del cargo:

- ✓ Gestionar, sistematizar y administrar las actividades que sean necesarias para el crecimiento de la empresa.

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Representar a la asociación en actos u acciones para el mejoramiento de la asociación
- ✓ Convocar a reuniones de asamblea general
- ✓ Hacer cumplir los acuerdos y decisiones de la asamblea general
- ✓ Controlar y monitorear el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Velar por el interés de los socios de la asociación
- ✓ Organizar los archivos de la asociación
- ✓ Aprobar las actas de las sesiones de junta general

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Deben ser nombrados por la asamblea general

Horario asignado: Reuniones semanales

Presidente**Objetivo del cargo:**

- ✓ Administrar, coordinar y dirigir las actividades que sean necesarias para el crecimiento de la empresa.
- ✓ Evaluar el rendimiento, desempeño y crecimiento de la Asociación.

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Tomar decisiones objetivas.
- ✓ Evaluar la situación actual de la organización.
- ✓ Gestionar las actividades para el crecimiento empresarial.
- ✓ Controlar y monitorear el cumplimiento de los objetivos.

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Certificación de cursos de liderazgo.
- ✓ Conocimientos de trato con personal.
- ✓ Buen análisis de reportes para toma de decisiones acertadas.

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

Administrador**Objetivo del cargo:**

Decidir en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos organizacionales.

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Realizar la gestión con el cliente.
- ✓ Realizar visitas a organizaciones públicas y privadas con fines comerciales.
- ✓ Cotizar en el mercado.
- ✓ Monitorear las ventas de la organización.
- ✓ Coordinar que las operaciones de los vendedores sean eficientes.
- ✓ Participar activamente en el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Controlar el correcto asesoramiento de los vendedores a los clientes.

- ✓ Análisis de factibilidad de los procesos de compras públicas.

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Terminar estudios básicos.
- ✓ Tener conocimientos técnicos relacionados.
- ✓ Conocimiento de Relaciones Públicas.
- ✓ Conocimientos básicos de proceso de Compras Públicas.

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

Secretario

Objetivo del cargo:

- ✓ Gestionar agenda y atender al público es la persona que realiza las tareas de atención al público asistencia en la administración.

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Mantener al día la agenda de la persona para la cual trabaja.
- ✓ Reflejar todos sus compromisos laborales y, en ocasiones, personales.
- ✓ Llevar registro de los datos de todas las personas e instituciones con las que debe relacionarse su empleador.
- ✓ Servir como bitácora operativa del ejecutivo para el cual trabaja.
- ✓ Debe responder llamadas y registrar el motivo de las mismas, así como todos aquellos datos que le permitan a su empleador hacer un efectivo seguimiento del asunto.

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Título en administración o secretariado
- ✓ Experiencia mínima en el mismo campo de 2 años

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

Jefe financiero

Objetivo del cargo:

- ✓ Gestionar el control y el análisis financiero dentro de la organización.

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Gestionar la liquidez de las empresas

- ✓ Asignación y control de los costes
- ✓ Evaluar la financiación
- ✓ Búsqueda de financiación
- ✓ Buscar nuevos nichos de mercados

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Título en administración
- ✓ Experiencia mínima en el mismo campo de 2 años

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

Jefe producción y comercialización

Objetivo del cargo:

- ✓ Gestionar la producción.

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Elaborar las previsiones de ventas
- ✓ Reclutar, seleccionar y formar al personal de ventas.
- ✓ Elegir las formas de retribución de éstos (fijo, variable, incentivos, comisiones)
- ✓ Verificar volúmenes de la producción
- ✓ Motivarlos y dinamizarlos para que consigan los objetivos marcados.
- ✓ Cumplir con la política de márgenes por cada uno de los canales de ventas.
- ✓ Diseñar las estrategias de venta y producción
- ✓ Apoyar en la captación y negociación con las Grandes Cuentas, o con los Clientes establecidos.

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Título en administración
- ✓ Experiencia mínima en el mismo campo de 2 años

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

Jefe de responsabilidad Social Empresarial

Objetivo del responsable del departamento:

El responsable del departamento de Responsabilidad Social debe estar en permanente contacto y relación con los stakeholders, pero debe también tener una visión global, debe

creer en la Responsabilidad Social Corporativa y coordinar el comité de RSC, haciendo que los directores se sientan responsables de cada área y de sus propias responsabilidades, este punto es esencial.

La visión de los diferentes departamentos es clave también para poder llevar a cabo una gestión integral e integrada de la RSC. Los responsables de cada departamento de la empresa deben hacer suya la visión y misión de RSC y aterrizarla en relación con su stakeholder. Además, debe de contar con una visión estratégica y un conocimiento en profundidad de la

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Diseño, planificación y organización de políticas y proyectos de responsabilidad social.
- ✓ Definir las estrategias de comunicación de los proyectos sociales dirigidos a las audiencias internas y/o externas, a fin de impulsar el logro de los objetivos de la organización y contribuir a su posicionamiento en el mercado.
- ✓ Realizar y presentar informes de ejecución y orientar las acciones pertinentes.
- ✓ Participar en la realización de eventos y actividades alineadas con la misión y visión de la empresa.
- ✓ Velar por la imagen corporativa de la empresa ante terceros.
- ✓ Promover las relaciones públicas, marketing y promotores para garantizar la mejor atención y servicio a los clientes.
- ✓ Planificación y administración del presupuesto de la Gerencia.

Jefe de recursos humanos

Objetivo del cargo:

- ✓ Gestionar agenda y atender al público es la persona que realiza las tareas de atención al público asistencia en la administración.

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización
- ✓ Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal
- ✓ Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal,

- ✓ Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Título en administración o seguridad ocupacional
- ✓ Experiencia mínima en el mismo campo de 2 años

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

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

Tabla 15: Compromisos Éticos

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Crear compromisos éticos que se orienten a cumplir las políticas empresariales y a mejorar la calidad de los productos que se ofertan.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Su código de ética y sus principios orgánicos para todos los niveles jerárquicos. • La asociación debe orientar a los funcionarios y revisa el código de ética, demostrando preocupación con la actualidad de las reglas. • Sus estados de crecimiento y prevé la participación de funcionarios, socios y comunidad en todas sus actuaciones éticas.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir los valores con los colaboradores para que sean transmitidos esporádicamente o en momentos específicos. • Crear procesos sistemáticos de difusión de valores, tanto para empleados como para socios externos. • Confirma si la adopción de valores y principios es convalidada y verificada periódicamente. • Realizar capacitaciones con valores éticos y empresariales.

Fuente: Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 16: Gobierno corporativo

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer parámetros de buenas prácticas de gobierno corporativo con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los miembros de la asociación Plaza Pallares.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • La alta dirección tiene compromisos, políticas explícitas y mecanismos formales para garantizar la integridad de los estados financieros. • La alta dirección tiene políticas explícitas para promover el tratamiento adecuado al derecho de voto y tratamiento justo y equitativo para los socios, con resultados monitoreados y evaluados periódicamente. • La alta dirección incorpora el criterio de orden social y ambiental en la definición y gestión del negocio y tiene como norma escuchar, evaluar y considerar las preocupaciones, críticas y sugerencias de las partes interesadas en los asuntos que las envuelven. • La forma en que se distribuyen los cargos es lo que se conoce como organigrama. Su importancia radica en la orientación organizacional que otorga a sus miembros y en que permite la transparencia de las atribuciones, funciones y obligaciones.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Llamar a reuniones de socios por lo menos 1 vez al mes. • gobernar la asociación Plaza Pallares de manera asamblearia, y mantener siempre una comunicación entre el directorio y el conjunto de los miembros. • Realizar boletines mensuales para informar las acciones y actividades que realiza el gobierno corporativo. • Dar a conocer los informes económicos de la asociación • Realizar capacitaciones con empresariales.

Fuente: Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 17: Diálogo con las partes interesadas

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr dialogar con los miembros de la asociación Plaza Pallares, para mejorar los procesos internos y establecer roles de cada miembro.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • La asociación incluye demandas de sus públicos en su planeamiento y como las identifica. • Funcionarios e interesados directos se integran a las discusiones. • Existen incentivos para la participación de todos los interesados. • Existe transparencia de estrategias y de resultados. • Indicadores de desempeños son construidos con las partes interesadas. • Relación con la competencia. • La relación con las demás asociaciones, afirma que: La asociación discute sus posiciones frente a la competencia leal con proveedores y clientes.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Crear conversatorios con los miembros de la asociación, sus directivos y autoridades locales. • Crear programas de capacitación para mejorar la cultura del dialogo. • Participar en ruedas agro productivas organizadas por el Ministerio de Agricultura y el Gobierno Provincial de Imbabura. • Realizar Encuestas de Agrocalidad.

Fuente: Asociación Plaza Pallares

Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 18: Balance social

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar las dimensiones sociales, ambientales y económicas para mejorar los indicadores financieros de la asociación Plaza Pallares.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • La asociación provee informaciones sobre condiciones de trabajo, datos financieros y objetivos estratégicos que afecten a los trabajadores en horas de trabajo para que la representación y los trabajadores. • La Asociación Plaza Pallares actúa en regiones diferentes y negocia beneficios comunes con representación de sus asociados de forma participativa.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar y dar a conocer la legislación ecuatoriana que prohíbe el trabajo de menores de edad. • Discute internamente la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil. • Crear proyectos internos de integración que contribuyen para el desarrollo de los hijos de los asociados, estimulando sus competencias técnicas y psicosociales (ciudadanía, deportes y artes). • Actuar en la comunidad en beneficio de los niños y adolescentes. • Coordinar proyectos con otros realizados en la comunidad. • Actuar con el poder público en beneficio de los niños y los adolescentes.

Fuente: Asociación Plaza Pallares

Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 19: Seguridad e Higiene

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer parámetros de buenas prácticas de gobierno corporativo con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los miembros de la asociación Plaza Pallares.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Identificando los riesgos laborales relacionados con la seguridad e higiene. • Generando instancias de comunicación hacia los miembros de la asociación acerca de los riesgos agrícolas existentes. Es fundamental que todos los miembros de la asociación conozcan cuáles son los riesgos, las formas de prevenirlos y compensarlos en caso de que ocurran. • Realizando capacitaciones acerca de los derechos junto con los procedimientos que se deben efectuar en caso de que ocurra un accidente, tanto en el lugar de trabajo como en su trayecto. • Elaborando un reglamento o manual de seguridad e higiene que contenga instrucciones, procedimientos, y que sea difundido a todos los miembros de la asociación.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar e instruir a los miembros de la asociación para la correcta utilización de los instrumentos de protección; • Vigilar el cumplimiento, tanto por parte de las socios como de los trabajadores, de las medidas de prevención, higiene y seguridad; • Investigar las causas de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales que se produzcan en los miembros de la asociación Plaza Pallares

Fuente: Asociación Plaza Pallares

Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 20: Valorización de la diversidad

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el combate todas las formas de discriminación y valorizar las oportunidades ofrecidas por la riqueza étnica y cultural de sociedad Otavaleña.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • La asociación prohíbe formalmente prácticas de discriminación, inclusive en los procesos de reclutamiento, selección y promoción. • Crear normas escritas que prohíben y prevén medidas disciplinarias contra prácticas discriminatorias. • Desenvuelve actividades de valorización de grupos poco representados en la política local.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece entrenamiento específico sobre el tema y utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas, así como establecer estrategias de reclutamiento y promoción. • Dar charlas de la diversidad étnica coordinado por el MIES de la ciudad de Otavalo. • Formar grupos de apoyo como asociación para que los niños y niñas de la comunidad denuncien abusos de toda índole. • Crear un club de mujeres que promueva la no violencia de género. • Dar charlas sobre la diversidad sexual • Socializar los parámetros constitucionales sobre la diversidad de género.

Fuente: Asociación Plaza Pallares

Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 21: Remuneración

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el cumplimiento de los beneficios laborales y las ventajas del aseguramiento de los miembros de la asociación Plaza Pallares.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene planes y metas para alcanzar o superar los padrones de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector. • Desenvuelve campañas regulares de concienciación y ofrece acceso a informaciones relevantes sobre salud, seguridad y condiciones de trabajo. • Investiga el nivel de satisfacción de los funcionarios en relación al tema, evidenciando las áreas críticas. • Establece, con los funcionarios, metas e indicadores de condiciones de trabajo, que son incluidos en la planificación estratégica y divulgada ampliamente. Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar las políticas de equilibrio entre trabajo y familia, procurando distribuir la carga de trabajo. • Ofrecer la creación de un programa específico para la salud de la mujer y/o portadores de HIV. • Expresar respeto a la privacidad de sus funcionarios en lo que se refiere a informaciones obtenidas y mantenidas bajo responsabilidad del área de recursos humanos. • Capacitar sobre la prevención y tratamiento para dependencia de drogas y alcohol. • Mantener actividades de entrenamiento y capacitación continua.

Fuente: Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 22: Preparación para la Jubilación

Preparación para la Jubilación:	
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a los miembros de la asociación Plaza Pallares el desarrollo de una jubilación socialmente responsable y las ventajas del acompañamiento financiero
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento regular en cuanto a modificaciones de la legislación, alternativas y procedimientos administrativos para la obtención de la jubilación. • Acompañamiento psicológico y de planeamiento financiero.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de aprovechamiento de la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la empresa Medio Ambiente • Ofrecer talleres artesanales para personas adultas mayores • Realizar caminatas ecoturísticas donde las personas adultas mayores sean las que cuenten las historias de la comuna • Dar a conocer la importancia de las personas adultas mayores en la cultura oral.

Fuente: Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 23: Capacitación

Capacitación:	
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Instruir a los miembros de la asociación Plaza Pallares para mejorar sus conocimientos técnicos y mejorar su autoestima formando una dualidad en la satisfacción personal.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurar una política de capacitación que incentive a que los trabajadores se capaciten, y utilizando, en los casos que corresponda, la franquicia tributaria concedida por el Estado. • Generar mecanismos que faciliten el acceso a capacitación, tales como horarios especiales o formas de financiamiento parcial o total. • Invitar a personas con conocimientos relacionados con el rubro de la asociación que dicten charlas a los miembros de la comunidad. • Una vez instaurada la política de capacitación, es fundamental que los miembros de asociación la conozcan y tengan un acceso claro a sus beneficios.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un plan de capacitación, que contemple la realización de cursos en distintas áreas y que eleve el nivel profesional y empleabilidad de los miembros de la comunidad, permitiendo su promoción profesional a largo plazo. • Generar convenios con instituciones Gubernamentales como el SECAP para que ayuden a la comunidad con instructores para capacitar a la gente de la asociación. • Desarrollar iniciativas que integren a las familias de los miembros de la asociación en procesos de capacitación. De esta forma, se promueve la generación de capital humano que eleva las potencialidades tanto del trabajador como del grupo familiar del que forma parte.

Fuente: Asociación Plaza Pallares
 Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 24: Encadenamiento Productivo

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alianzas por medio de la asociación Plaza Pallares para ayudar a los socios con aliados estratégicos para mejorar su nivel de productividad.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y privilegiar la contratación de proveedores locales, es decir, proveedores cercanos geográficamente a las instalaciones de la empresa. Promoviendo la contratación de pequeñas y medianas empresas proveedores. Establecer contacto con empresas similares y complementarias en su rubro, generando redes estables y promotoras de desarrollo. La generación de redes puede dar paso a la conformación de agrupaciones o asociaciones de empresas, que junto con generar capital humano, crean capital social que les permite seguir surgiendo y ampliando sus redes de cooperación. A través de las agrupaciones, las empresas pueden impactar positivamente a las comunidades donde se insertan y generar desarrollo económico y social.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un catastro de proveedores locales. • Definir una política de relación con proveedores locales.

-
- Conformer redes con organizaciones para promover con mayor fuerza al desarrollo económico local.
 - Capacitar en torno a la importancia de la RSE y sus formas de implementación.
-

Fuente: Asociación Plaza Pallares
 Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 25: Satisfacción de los Consumidores

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alianzas por medio de la asociación Plaza Pallares para ayudar a los socios con aliados estratégicos para mejorar su nivel de productividad.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una forma de relación con sus consumidores que contemple la legislación ecuatoriana, vale decir, que respete los derechos de los consumidores en cuanto a la información y seguridad de los productos o servicios. • Establecer procedimientos orientados a la reposición o cambio de productos defectuosos. Con ello, se respeta la legislación y se promueve la responsabilidad social de la asociación hacia los consumidores y sociedad en general. • Capacitar a los trabajadores en cuanto a la atención del consumidor.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un sistema de atención y diálogo con los consumidores, capaz de recoger sugerencias, reclamos y peticiones respecto a las características del producto o servicio recibido. • Informar que los productos no sólo lo exigido que comunica la procedencia de las materias primas utilizadas, los procesos de manufactura y su posible reciclaje, se distingue claramente de aquella que no lo hace.

Fuente: Asociación Plaza Pallares
 Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 26: Satisfacción de los Consumidores

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una relación con la comunidad no es realizar acciones de filantropía o beneficencia. Aun cuando esas acciones son de gran ayuda para la resolución de aspectos específicos de la comunidad.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Identificando las necesidades que tiene la comunidad y determinando en qué puede aportar la empresa a la solución de éstas, ya sea mediante recursos económicos, físicos o la participación de los trabajadores en distintas actividades. • Realizando donaciones de sus propios productos o servicios a la comunidad. • Elaborando un plan estratégico en la realización de aportes. Esto quiere decir que la asociación deberá decidir a quiénes aporta y con qué frecuencia. • Generar alianzas con organizaciones que aportan o realizan actividades en la comunidad, como una forma de unir esfuerzos.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico acerca de las necesidades de la comunidad. En él, es importante recoger la opinión de las personas u organizaciones que pertenecen a la comunidad, dado que son ellas quienes mejor conocen sus necesidades. • Diseñando programas orientados a la generación de capacidades que están directamente relacionadas con el quehacer de empresa. • Abordar y diseñar un proyecto de inversión social que describa los objetivos, las herramientas que se utilizarán, las personas a cargo, las distintas actividades que se realizarán y las formas en que se evaluarán dichas actividades.

Fuente: Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 27: Compromiso de la Asociación con la Mejoría de la Calidad Ambiental

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la importancia del cuidado ambiental y de la agricultura responsable.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa mantiene programas de mejoramiento ambiental, gestión ambiental y prevención de accidentes. • La empresa incluye la gestión ambiental dentro de su planificación estratégica. • Existen comités responsables por la administración de las acciones ambientales. • La asociación desenvuelve nuevos negocios o adoptó nuevos modelos para negocios ya existentes que buscan la sustentabilidad ambiental, educación y concienciación ambiental.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer monitoreo a la calidad de agua • Buscar proveedores que promuevan los incentivos por medio de campañas ambientales • Realizar campañas de reciclaje • La asociación recogerá los desechos plásticos para generar ingresos

Fuente: Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

Tabla 28: Calidad Ambiental

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la importancia del cuidado ambiental y de la agricultura responsable.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con prácticas de reciclaje al interior de las oficinas o instalaciones de la empresa, por ejemplo, reciclaje de papel, latas, toners, pilas, etc. • Procurar por reducir el consumo de papel, por ejemplo, preferir el uso del correo interno para transmitir información y utilizar por ambas caras el papel en el caso de borradores o notas internas. • Promover prácticas de ahorro de energía entre sus empleados. Ejemplos son: poner el computador en un sistema de ahorro de consumo, preocuparse de apagar los equipos una vez que concluye la jornada laboral y apagar las luces de oficina cuando éstas no se estén ocupando.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar formas de disminución de consumo, tales como prescindir de la iluminación innecesaria, utilizar luz natural o luminarias de bajo consumo, y evitar fugas desde fuentes energéticas como el gas o calor provenientes de ciertos artefactos. • Utilizar la energía residual proveniente de otro proceso, como por ejemplo, aprovechar el calor o presión de un determinado proceso y aprovechar el movimiento de un proceso para hacer funcionar otro. • Cambiar la utilización de energía actual a una más limpia o renovable: energías más limpias son petróleo o gas natural y las energías solar y eólica.

Fuente: Asociación Plaza Pallares
 Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

4.3. Dirección

4.3.1. Descripción de funciones directivas.

El avance científico, tecnológico y las nuevas formas de administración que se han desarrollado a través de las sociedades en los últimos tiempos, se ha constituido en un reto diario y progresivo, tanto en el campo privado como público. Estos retos son factores fundamentales para las a Asociaciones Agro productivas así se debe fomentar políticas, directrices y sistemas, tanto de operación como de control, para orientar sus acciones dentro del campo de la modernización.

Con estos antecedentes y al amparo de la base legal vigente, la asociación Plaza Pallares podría considerar de funciones, sobre la base de la información que se encontró en la institución.

Este documento determina, de manera clara y objetiva las funciones de cada miembro de la directiva, estableciéndose como un instrumento base para el asesoramiento primordial tendiente a la modernización y para el cumplimiento de los grandes objetivos sociales y nacionales.

Objetivos:

- Determinar en forma clara y precisa, las funciones de cada miembro de la directiva de la asociación Plaza Pallares, como elemento base para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

- Dar una adecuada y veraz utilización de los recursos, mediante una planificación y programación coherentes, con la finalidad de cumplir con las necesidades de la comunidad.

EJE	ACCIONES - JUNTA DIRECTIVA
Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir los valores con los colaboradores para que sean transmitidos esporádicamente o en momentos específicos. • Crear procesos sistemáticos de difusión de valores, tanto para empleados como para socios externos. • Confirma si la adopción de valores y principios es convalidada y verificada periódicamente. • Realizar capacitaciones con valores éticos y empresariales. • Su código de ética y sus principios orgánicos para todos los niveles jerárquicos. • La asociación debe orientar a los funcionarios y revisa el código de ética, demostrando preocupación con la actualidad de las reglas. • Sus estados de crecimiento y prevé la participación de funcionarios, socios y comunidad en todas sus actuaciones éticas.
Negocios y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene planes y metas para alcanzar o superar los padrones de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector. • Desenvuelve campañas regulares de concienciación y ofrece acceso a informaciones relevantes sobre salud, seguridad y condiciones de trabajo. • Investiga el nivel de satisfacción de los funcionarios en relación al tema, evidenciando las áreas críticas. • Establece, con los funcionarios, metas e indicadores de condiciones de trabajo, que son incluidos en la planificación estratégica y divulgada ampliamente. Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad.
Gerencia y Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurar una política de capacitación que incentive a que los trabajadores se capaciten, y utilizando, en los casos que corresponda, la franquicia tributaria concedida por el Estado. • Generar mecanismos que faciliten el acceso a capacitación, tales como horarios especiales o formas de financiamiento parcial o total. • Invitar a personas con conocimientos relacionados con el rubro de la asociación que dicten charlas a los miembros de la comunidad. • Una vez instaurada la política de capacitación, es fundamental que los miembros de asociación la conozcan y tengan un acceso claro a sus beneficios.

Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar inventarios de muebles y equipos agrícolas, de cómputo entre otros. • Elaborar un catastro de proveedores locales. • Definir una política de relación con proveedores locales. • Conformar redes con organizaciones para promover con mayor fuerza al desarrollo económico local. • Capacitar en torno a la importancia de la RSE y sus formas de implementación.
Democracia y Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Crear conversatorios con los miembros de la asociación, sus directivos y autoridades locales. • Crear programas de capacitación para mejorar la cultura del dialogo. • Participar en ruedas agro productivas organizadas por el Ministerio de Agricultura y el Gobierno Provincial de Imbabura. • Realizar Encuestas de Agrocalidad. • Identificando las necesidades que tiene la comunidad y determinando en qué puede aportar la empresa a la solución de éstas, ya sea mediante recursos económicos, físicos o la participación de los trabajadores en distintas actividades. • Realizando donaciones de sus propios productos o servicios a la comunidad. • Elaborando un plan estratégico en la realización de aportes. Esto quiere decir que la asociación deberá decidir a quiénes aporta y con qué frecuencia. • Generar alianzas con organizaciones que aportan o realizan actividades en la comunidad, como una forma de unir esfuerzos.

Fuente: Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

4.4 Control.

Se trata de un proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla. La concepción clásica del control de gestión incluye el control operativo, desarrollándolo mediante un sistema que está relacionado con la contabilidad de costes. La concepción moderna integra más elementos promoviendo la integración entre ellos.

Con respecto al nuevo concepto de control de gestión, éste centra su atención en la planificación y el control, debiendo contar con una orientación estratégica que brinde aspectos operativos.

El sistema de control de gestión presenta un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, además posibilita determinar los vínculos que ligan las variables técnicas-organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa, siendo un punto de partida para el mejoramiento de los estándares. También permite realizar el control para determinar si los resultados satisfacen los objetivos planteados por la organización.

Los principios de control son:

- Utiliza la contabilidad como un elemento informativo
- Desarrolla economía de control
- El control por excepción
- El control por responsabilidades
- La integración de los sistemas de control
- Coincide el presupuesto y el plan de cuentas contable

Se realizan medidas adecuadas como consecuencia de la aplicación del control. Una de los primeros en implementar el control de gestión de la gestión industrial fue Taylor quien introdujo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costes indirectos, la remuneración por rendimientos, y la fórmula de la rentabilidad del capital entre otros conceptos.

Tabla 29: Indicadores de cumplimiento para desarrollo humano

Eje	Categorías	Items	Objetivos estratégicos	Indicadores de medición	Indicadores de cumplimiento
Desarrollo Humano	Desarrollo Del Capital Humano	-Capacitaciones - Formación de promotores - Conocimiento de computación SOCIOS Prácticas de buen gobierno	Desarrollar un plan de capacitación de fortalecimiento de las capacidades de talento humano	Comunicar la estrategia.	Un plan de capacitación elaborado y desarrollado.
	Economía del socio	Ingresos del socio	Promover el cumplimiento de los beneficios laborales y las ventajas del aseguramiento de los miembros de la asociación Plaza Pallares.	Diagnosticar problemas.	Un informe elaborado de la socialización a los agremiados de la asociación Plaza Pallares.
	Dinámicas de cooperación y conflicto	Relaciones con la comunidad Relaciones con los socios Relaciones con el Estado	Crear compromisos éticos que se orienten a cumplir las políticas empresariales y a mejorar la calidad de los productos que se ofertan.	Definir responsabilidades.	Elaborar un documento Código de ética
	Equidad de género	Participación y toma de decisiones de hombres y mujeres	Empoderar la participación de las mujeres en la toma de decisiones de la organización	Facilitar la delegación en las personas.	Actas suscritas con la participación de mujeres en la toma de decisiones
	Programas sociales	Programas dirigidos a las familias Programas dirigidos a los niños Programas dirigidos a los jóvenes	Crear programas de integración familiar, para fortalecer los lazos sociales, culturales y comunales.	Entender procesos.	Elaboración de una propuesta para el desarrollo de la integración familiar
	Productivos	Asistencia técnica Certificaciones	Capacitar sobre las buenas prácticas agrícolas y de manufactura para mejorar los procesos productivos.	Definir responsabilidades.	Registros de asistencia a los talleres de capacitación
	Comercialización	Acopio y venta Reglamentos para comercializar Capacitación	Participar en ruedas agro-productivas organizadas por el Ministerio de Agricultura y el Gobierno Provincial de Imbabura.	Definir responsabilidades.	Participación en tres ruedas agro productivas Registro de asistencia
Acceso y gestión de créditos	Préstamos a socios Acercamiento a instituciones financieras	Informar sobre requisitos y formas para obtener créditos mediante convenios de la asociación.	Identificar problemas y oportunidades.	Solicitudes ingresadas para obtención de créditos con instituciones financieras.	

NEGOCIOS Y

SERVICIOS	Información	Precios y mercados Otros	Realizar sondeo de mercados para establecer precios referenciales de acuerdo a la oferta y la demanda	Identificar problemas y oportunidades.	Informes del comportamiento de los precios en el mercado.
	Servicios sociales	Salud, educación, saneamiento, etc.	Gestionar con instituciones públicas el cumplimiento de las competencias para mejorar la calidad de vida de los asociados	Identificar problemas y oportunidades.	Elaboración de convenios o contratos suscritos de servicios sociales con las diferentes instituciones públicas
	Responsabilidad ambiental	Prácticas ambientales en la producción y la provisión de servicios Participación foro ambiental Contribución a protección medio ambiente Políticas de explotación de RR Naturales	Fomentar la reforestación con enfoques productivos, de conservación y restauración ambiental	Identificar problemas y oportunidades.	Hectáreas implementadas con prácticas de sistemas de reforestación y restauración ambiental
	Educación y Concienciación Ambiental	Impactos ambientales causados por proveedores Impacto ambiental por el uso de la tierra	Realizar campañas de educación ambiental a nivel interno de la organización y la comunidad	Identificar problemas y oportunidades.	Registro de participación en las campañas de educación ambiental
Gerencia y administración	Gerencia	Plan estratégico y operativo Plan de acopio y comercialización Mecanismos de evaluación de la gestión Recursos humanos Contratados	Implementar planes estratégicos, operativos y de comercialización con mecanismos que permitan medir la eficiencia y eficacia de la organización.	Medir comportamientos.	Elaborado un plan estratégico para la operatividad y gestión de la organización
	Administración	Informes financieros y Contables Manejo de caja chica Obligaciones tributarias Pérdidas y ganancias Órganos de control y Auditoría	Establecer herramientas financieras que permitan el buen funcionamiento de las obligaciones financieras internas y tributarias de la organización	Identificar iniciativas y acciones necesarias.	Generación de herramientas de control financieras (libros contables, estado de resultados, etc.)
	Gestión	Gestión de proyectos Relación institucional Contratos y convenios Gestión comercial Certificaciones	Realizar articulaciones público privada para enmarcar nuevos proyectos y acciones en beneficio de la organización	Mejorar el control de la empresa.	Convenios o contratos suscritos con las diferentes instituciones públicas/privados.

PATRIMONIO	Recursos propios	Pago de aportes de los Asociados Fondos para crédito a los asociados Ahorros en cuentas bancarias Capital de trabajo	• Informar los reportes económicos de ingresos y egresos que fluctúan en la organización.	Mejorar el control de la empresa.	Reportes económicos generadas para socialización de los agremiados
	Recursos externos	Donaciones Créditos	Gestionar con instituciones públicas privadas recursos económicos encaminadas a fortalecer las capacidades socio empresarial de la asociación.	Mejorar el control de la empresa.	Informes de articulación público privada para captación de recursos económicos.
	Activos fijos	Sede o local institucional Muebles y equipos de cómputo Infraestructura productiva y comercial Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	Implementar un sistema de control para la operatividad y buen funcionamiento de los activos fijo de la organización.	Comunicar las metas.	Sistema de control implementado para el buen funcionamiento de los activos fijos.
DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	Órgano de dirección	Conformación Decisiones Actas y registros	Implementar un proceso participativo de control social y organizativo	Integrar la compensación con la actuación.	Elaboración de un manual de procedimientos parlamentarios
	Funcionamiento de asambleas	Frecuencia de las asambleas Decisiones Actas y registros	Socializar los deberes y derechos de los asociados establecidos en los estatutos de la organización.	Definir responsabilidades.	Registro de asistentes y socializaciones realizadas
	Participación y comunicación	Conocimiento de los estatutos Órganos de apoyo Comunicación	Realizar reuniones periódicas para el fortalecimiento organizativo interno y comunicacional.	Facilitar la delegación en las personas.	Hoja de ruta para el control de las reuniones planificadas por la organización
	Base social	Planificación Participativa Toma de decisiones Comunicación de las decisiones	Fomentar la participación activa y comunicacional de todos los socios para el desarrollo organizativo, productivo y social de la asociación	Entender procesos.	Registro de participación de los socios en las reuniones ordinarias y extraordinarias

Fuente: Asociación Plaza Pallares
Elaborado por: Gabriela Aulestia, 2018

CONCLUSIONES

- La asociación Plaza Pallares carece de una organización y estrategias administrativas claras, en su misión y visión no toman en cuenta parámetros de responsabilidad social, limitando a una operación empírica carente de buenas prácticas económicas, sociales y ambientales. Así también los directivos desconocen del proceso de administración por lo que no están conduciendo a la asociación a la sostenibilidad.
- En el eje de desarrollo humano se evidenció que los socios requieren de capacitación para mejorar los conocimientos en el manejo de tecnologías de la comunicación e información, tampoco se han realizado talleres para la formación de promotores, y certificaciones de agro calidad, y todavía se relega a las mujeres para que no ocupen cargos directivos, esta asociación tampoco ha realizado planes de inclusión a las familias de sus miembros.
- La asociación Plaza Pallares no ha tenido problemas de corrupción y una de sus fortalezas se puede considerar la confianza de todos sus socios hacia los directivos.
- En la asociación no se ha promovido la preparación de promotores, ya que existe desconocimiento de programas para la preparación y educación comunitaria del cambio.
- No se brinda el servicio de venta y acopio de los productos lo que produce como consecuencia que los agricultores sean estafados por intermediarios que van en busca del producto a un precio inferior al real del mercado.
- Se establece que la asociación no dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio, así se debe promover la creación de un centro de acopio o ferias comunitarias para que los agricultores puedan vender sus productos a un mejor precio.
- Se evidencia que la asociación no brinda capacitación a los asociados en temas de comercialización, esa es una deficiencia de los pequeños agricultores ya que su falta de preparación hace que sean más vulnerables a la viveza criolla de los intermediarios.

RECOMENDACIONES

- La asociación agroproductiva Plaza Pallares debe poner en práctica el modelo de gestión administrativa a todo el personal que va a estar inmerso dentro de los procesos directivos y agregadores de valor a fin de que conozcan y apliquen los componentes basados en la responsabilidad social corporativa para su buen funcionamiento enmarcados en resultados económicos, social y ambiental.
- Lo directivos de la asociación agroproductiva Plaza Pallares debe promover la capacitación en los miembros el manejo de la tecnología y promover la participación de las socias en cargos directivos.
- Es necesario promover las certificaciones de calidad y un centro de acopio para los productos de los eventos sociales y la entidad crezca.
- Se requiere realizar una planificación anual en relación a campañas con proveedores y realizar estudios ambientales para ser una asociación con visión social.
- Los directivos de la asociación deben aplicar la estructura organizacional diseñada y poner en práctica los puntos establecidos en las estrategias de responsabilidad social empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, R. (2011). *Proceso administrativo*. Quito.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. Shalom.
- Benalcázar, M. (2010). *Manual de Investigación*. Ibarra: Taller Libertario.
- Bick, J. (2001). *El paradigma (Microsoft y las claves de su éxito empresarial)*. Empresa Activa.
- Calva, E. (2015). Partnership. *Entreprenur*, 15 - 18.
- Cediel, L. (2012). <http://www.cuatrorios.org>. Obtenido de <http://www.cuatrorios.org>: http://www.cuatrorios.org/index.php?option=com_content&view=article&id=141:la-asociatividad-en-las-pymes&catid=39:blogsfeeds
- Chacón, J. (30 de 12 de 2017). Estado de las asociaciones agroproductivas de Imbabura. (G. Aulestia, Entrevistador)
- Chiavenato, A. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano*. México: McGraw-Hill.
- Congope. (2017). <http://www.congope.gob.ec>. Obtenido de <http://www.congope.gob.ec>: <http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/SeñaléticaTurística-en-areas-rurales-17-07-2013.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ecuador: Asamblea Nacional.
- Correa Jaramillo, J. (2017). *Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*. Medellín: Semestre Económico.
- Cotelo, E. (2014). *Nuestro Otavalo agrícola*. Otavalo: Municipal.
- Cruz, J. (18 de Julio de 2013). <https://www.gestiopolis.com>. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Divar, J. (Mayo de 2010). <http://webs.ucm.es>. Obtenido de <http://webs.ucm.es>: <http://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20102.6%20Javier%20DIVAR%20GARTEIZAURRECOA.pdf>
- Estevez, R. (18 de Abril de 2016). Obtenido de <https://sites.google.com/site/agricolaplazapallares/>
- Fernández, J. (2013). *Gestión por procesos*. México: Alfaomega.
- Fernández, R. (2015). *Responsabilidad Social Coporativa*. San Vicente Alicante: Club Universitario. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=3191673.as>
- Fiersa, E., & Mezarina, A. (2016). *Asociatividad*. Ibarra: Universitaria.
- Fundación Codespa. (2016). Asociatividad en el Agro. *El agro*, 25 - 26.
- González, M. (2016). *Gestión Ambiental de los Impactos del turismo*. México: ABYA YALA.

- Iglesias, M. (2012). *Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa*. Barcelona: Macmillan Iberia, S.A.
- INEPYS. (2011). *Economía Social y Solidaria*. Quito: Gobierno Nacional.
- Ley de la Economía Popular y Solidaria. (2011). Quito: Asamblea Nacional.
- Martínez, H. (2012). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Martínez, J. (2016). *Desafíos y oportunidades de la PYME salvadoreña*. El Salvador: FUNDES.
- MIPRO. (2015). *Productividad*.
- Mira, A. (2016). "La ley de economía popular y solidaria y su aplicación en el sistema cooperativista del ecuador". Ibarra: UNIANDES.
- Municipio de Otavalo. (2016). *Planificación Anual*. Otavalo: Municipal.
- Nettlau, M. (2017). *La anarquía a través de los tiempos*. Obtenido de <https://es.theanarchistlibrary.org/library/max-nettlau-la-anarquia-a-traves-de-los-tiempos.lt.pdf>
- ONU. (2000). *La responsabilidad Empresarial*.
- Orrala, H. (2013). *Plan de asociatividad para la asociación de agricultores Asodagri San Marcos, de la comuna San Marcos, provincia Desanta Elena, año 2013*". Santa Elena: Universidad de la Península de Santa Elena.
- Portillo, E. (2015). *Derecho Laboral*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Pozo, M. (2015). *Metodología de la Investigación*. Ibarra: Pucesi.
- Quitama, C. (25 de Marzo de 2016). <http://cintyamaríaquitama.blogspot.com>. Obtenido de <http://cintyamaríaquitama.blogspot.com>: <http://cintyamaríaquitama.blogspot.com/2016/>
- Reyes Ponce, A. (2016). *La planificación en las organizaciones*. Quito: ESPE.
- Rodríguez, Z. (05 de Julio de 2015). <http://dspace.utpl.edu.ec>. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec>: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12595/1/RODRIGUEZ%20DELGADO%20ZAIRE%20MABEL.pdf>
- Rosales, R. (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs*. Caracas - Venezuela: SELA.
- Sandoval, L. (25 de febrero de 2015). <http://dspace.uniandes.edu.ec>. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec>: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1872/1/TUICYA053-2015.pdf>
- SENPLADES. (2010). *Ley de Economía Solidaria*. Quito: Asamblea Nacional.
- Smith, A. (2015). *Las riquezas de las Naciones*. epublibre.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (24 de Octubre de 2012). *SEPS*. Obtenido de

<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/EI%20sector%20econ%C3%B3mico%20popular%20y%20solidario%20en%20Ecuador%20final.pdf/ac0cded6-d7bc-4fb7-8c6a-46e9010aa4c8>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Sector Asociativo*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-asociativo>

Tibán, L. (05 de Marzo de 2010). <http://revistas.usfq.edu.ec>. Obtenido de <http://revistas.usfq.edu.ec>:
<http://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/350/469>

UNICEF. (Diciembre de 2013- 2017). <https://www.unicef.org>. Obtenido de <https://www.unicef.org>:
https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf

USAID, P. (2012). *VEO: Una Herramienta de Diagnóstico para el Fortalecimiento de Organizaciones de Productores*. Perú.

Valencia, H., & Muñoz, G. (2015). *Asociatividad, mecanismo de mejorar*. Buenos Aires: Anaya.

Vergara, C. (2009). *Hacemos o Aparentamos Responsabilidad Social Empresarial*. Colombia: Universidad Javeriana.

Villalva, J. (2014). *Etapas del proceso administrativo*. El Cid Editor .

Villares, H. (2015). *Asociatividad y productividad en el Ecuador de las Pymes del Ecuador para para el año 2020*. Quito: FLACSO.

ANEXOS

Anexo 1. Fotografías













Anexo 2. Reglamento Asociación Plaza Pallares

LA SECRETARIA NACIONAL EJECUTIVA DEL CONSEJO DE
DESARROLLO DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS DEL
ECUADOR -CODENPE.

No. 1331

CONSIDERANDO



Que, el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE, fue creado mediante Decreto Ejecutivo No. 386, publicado en el Registro Oficial No. 86 de 11 de diciembre del 1998 como organismo público adscrito a la Presidencia de la República, sustituido con Decreto Ejecutivo N.- 180 publicado con el Registro Oficial N.- 37 del 13 de junio de 2005; y creado por el Congreso Nacional mediante Ley de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se autodefinen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales, publicado en el Registro Oficial N.- 175 del 21 de septiembre de 2007.

Que, en el Art. 3 literal k) de la Ley de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se autodefinen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales, señala como una de las atribuciones del CODENPE "Legalizar y registrar estatutos, directivas y consejos de gobierno de las nacionalidades y pueblos indígenas, aprobados según el derecho propio o consuetudinario, así como de sus formas de organización que funcionan en el seno de la respectiva nacionalidad o pueblo".

Que, la ASOCIACION AGRÍCOLA "PLAZA PALLARES", ubicado en la Parroquia San Pablo del Lago, Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura, se autodefinen como una Asociación indígena, por lo que solicitan al CODENPE el reconocimiento legal y registro de su estatuto;

Que, mediante oficio S/N, con fecha 5 de marzo de 2009, el Presidente de la ASOCIACION AGRÍCOLA "PLAZA PALLARES", en cumplimiento de las resoluciones de la Asamblea General realizada el 13 y 27 de diciembre del 2008; solicita del CODENPE el Reconocimiento Legal y Registro de su Estatuto;

Que la FEDERACIÓN DE LOS PUEBLOS KICHWAS DE LA SIERRA NORTE DEL ECUADOR "FICI", con fecha 4 de febrero de 2009, concede CARTA AVAL a favor de la ASOCIACION AGRÍCOLA "PLAZA PALLARES", para que pueda realizar los trámites correspondientes, con el fin de que el estatuto de la Asociación sea registrado, en el CODENPE.



En uso de las facultades que le confiere el Art. 3 literal M) de la Ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se Autodefinen como Nacionalidades de Kichwa Concentrales, publicado en el Registro Oficial N.- 175 del 21 de septiembre del 2007.



ACUERDA

Art. 1.- Reconocer legalmente y conceder la personería jurídica a la ASOCIACION AGRÍCOLA "PLAZA PALJARES", ubicado en la Parroquia San Pablo del Lago, Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura.

Art. 2. Ordenar la publicación en el Registro Oficial de conformidad con la Disposición Transitoria del Decreto Ejecutivo No- 727, publicado en el Registro Oficial No- 144 del 14 de noviembre del 2005.

Art. 3. El presente Acuerdo de Registro de Estatuto, tendrá plena validez legal y jurídica para todas las actividades Lícitas que realice la Asociación.

Art. 4 La veracidad de los datos emitidos en este registro es de responsabilidad de sus dirigentes, de comprobar falsedad en los documentos presentados, realizar acciones ilegales y/o no previstos en el estatuto registrado, el CODENPE se reserva el derecho de dejar sin efecto el presente Acuerdo.

Art. 5 El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito Distrito Metropolitano, a los 10 días del mes de marzo del 2009.



CPA. Denis Zambrano Mejía
SECRETARIA NACIONAL EJECUTIVA (E) CODENPE



COV FE: que esta fotocopia es igual al documento que me fue exhibido.

Fecha: 23 JUN 2009



En uso de las facultades que le confiere el Art. 3 literal (a) de la Ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se Autodefinen como Nacionalidades de Kichwa, Shuar, Tsafiki, Tsafiki, Tsafiki, publicado en el Registro Oficial N.- 175 del 21 de septiembre del 2007.



ACUERDA

Art. 1.- Reconocer legalmente y conceder la personería jurídica a la ASOCIACION AGRÍCOLA "PLAZA PALJARES", ubicado en la Parroquia San Pablo del Lago, Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura.

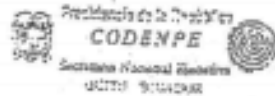
Art.- 2. Ordenar la publicación en el Registro Oficial de conformidad con la Disposición Transitoria del Decreto Ejecutivo No- 727, publicado en el Registro Oficial No- 144 del 14 de noviembre del 2005.

Art. 3. El presente Acuerdo de Registro de Estatuto, tendrá plena validez legal y jurídica para todas las actividades Lícitas que realice la Asociación.

Art. 4 La veracidad de los datos emitidos en este registro es de responsabilidad de sus dirigentes, de comprobar falsedad en los documentos presentados, realizar acciones ilegales y/o no previstos en el estatuto registrado, el CODENPE se reserva el derecho de dejar sin efecto el presente Acuerdo.

Art. 5 El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito Distrito Metropolitano, a los 10 días del mes de marzo del 2009.



CPA. Denis Zambrano Mejia
SECRETARIA NACIONAL EJECUTIVA (E) CODENPE



COPY FE: que esta fotocopia es igual al documento que me fue exhibido.

ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN



ASOCIACIÓN AGRÍCOLA "PLAZA PALLARES"

TÍTULO PRIMERO GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS: La Asociación

Agrícola "Plaza Pallares"

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

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN: El domicilio principal de la Asociación será el

Centón	Otavalo	Provincia	Imbabura
--------	---------	-----------	----------

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

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

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La Asociación tendrá como objeto principal

Producción y comercialización de granos andinos, pecuarios, forestales y turismo comunitario

Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades:

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

8. Promover programas de protección y conservación del medio ambiente y la biodiversidad de la zona

9. Impulsar el desarrollo y el fortalecimiento de la identidad cultural, lengua, costumbres, conocimientos ancestrales, espirituales y otros de la comunidad

10. Buscar créditos y asistencia técnica con sentido social ante entidades públicas o privadas, sean nacionales o extranjeras

11. Contribuir en las actividades comunitarias vinculadas a la unidad y fortalecimiento de la comunidad o pueblo

TITULO SEGUNDO DE LOS ASOCIADOS



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

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

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



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

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

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

TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

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

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



DE LA JUNTA GENERAL

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

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

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

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

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

DE LA JUNTA DIRECTIVA

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

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

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

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



8. Para efectos de su buen funcionamiento, la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia y el Administrador deberán sesionar por lo menos una vez al mes, previa convocatoria de sus miembros

DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

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

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

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

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

DEL PRESIDENTE



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

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

DEL SECRETARIO

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

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

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



DISPOSICIONES GENERALES

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

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

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

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

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

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

Agrícola "Plaza Pallares"

CERTIFICO que el presente Estatuto, adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, fue aprobado en Asamblea General, efectuada el 18 de junio del 2014 conforme consta en el Libro de Actas, al que me remito en caso de ser necesario. Lo certifico, en

la sede de la Asociación Agrícola "Plaza Pallares"

a 18 de junio del año 2014

Segundo Manuel Yáñez Cachoango

SECRETARIO

DOY FE, que esta fotocopia es igual al documento que me fue exhibido.

23 JUN 2014

Dra. Mercedes Juan Flores





**REGISTRO DE DIRECTIVAS
DE ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

FECHA DE REGISTRO: 07 de abril del 2017

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

RAZÓN SOCIAL: ASOCIACION AGRICOLA PLAZA PALLARES
RUC: 1091727516001
PROVINCIA: IMBABURA
CANTÓN: OTAVALO
PARROQUIA: SAN PABLO
DIRECCIÓN: COMUNA UKSHA, VIA SAN PABLO ZULETA S/N VIA SAN PABLO ZULETA

DIRECTIVA REGISTRADA

ADMINISTRADOR/A

NOMBRES Y APELLIDOS	No. IDENTIFICACIÓN	FECHA DE NOMBRAMIENTO
YANEZ CACOANGO SEGUNDO MANUEL	1001897774	05-03-2017

PRESIDENTA/E

NOMBRES Y APELLIDOS	No. IDENTIFICACIÓN	PERIODO
GUALACATA CACUANGO FRANCISCO	1002753778	2 AÑOS

SECRETARIA/O

NOMBRES Y APELLIDOS	No. IDENTIFICACIÓN	PERIODO
CASCO CACOANGO HILDA MARIBEL	1004022115	2 AÑOS

VOCALES DE LA JUNTA DIRECTIVA

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	No. IDENTIFICACIÓN	PERIODO
VOCAL PRINCIPAL 1	GUALACATA CACUANGO FRANCISCO	1002753778	2 AÑOS
VOCAL PRINCIPAL 2	CASCO CACOANGO HILDA MARIBEL	1004022115	2 AÑOS
VOCAL PRINCIPAL 3	PERACHIMBA CASCO ANGEL	1001019601	2 AÑOS
VOCAL PRINCIPAL 4	CASCO TORRES ENRIQUE	1001595451	2 AÑOS
VOCAL PRINCIPAL 5	CACUANGO CASCO MARIA ELVIA	1714661962	2 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 1	CACOANGO GUALACATA JOSE	1002186409	2 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 2	YANEZ ANRANGO CELIANA	1001424736	2 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 3	GUALACATA CACUANGO JOSE ELIAS	1002189130	2 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 4	CACUANGO CASCO DELIA MARIA	1002265385	2 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 5	PERACHIMBA CACUANGO BEUSARIO	1001730009	2 AÑOS

VOCALES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	No. IDENTIFICACIÓN	PERIODO
VOCAL PRINCIPAL 1	CACUANGO TORRES MARIA IPOLITA	1002217196	2 AÑOS
VOCAL PRINCIPAL 2	YANEZ COLTA MARIA CRISTINA	1003331418	2 AÑOS
VOCAL PRINCIPAL 3	PACHITO CASCO ROSA ELENA	1002741617	2 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 1	ANRANGO CACUANGO ROSA MARIA	1003344650	2 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 2	CACUANGO CASCO SEGUNDO RAFAEL	1002841961	2 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 3	CASCO PERACHIMBA JOSE ELIAS	1002077939	2 AÑOS

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se reserva el derecho de revisar, en cualquier tiempo, el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y estatutarios y en caso de incumplimiento o falsedad en la certificación, aplicará las sanciones previstas en la Ley, a la organización y dejará sin efecto el registro.

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Documento elaborado por: Ronald Regalado



Anexo 3: Encuesta aplicada a la Asociación Plaza Pallares



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL

La Universidad Católica de Loja

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA RSC

ENCUESTA PARA SOCIOS

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

A. DESARROLLO HUMANO

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

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

DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS

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

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

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

B. NEGOCIOS Y SERVICIOS

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

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

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

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

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

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

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

C. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

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

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

GESTIÓN		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Gestión de proyectos	¿La organización ha gestionado proyectos en el último año?	Más o igual que 3 proyectos Menos de 3 proyectos o ninguno

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

D. PATRIMONIO

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

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

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

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

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

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

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

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