



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE
LOJA**

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA**

**Implementación de Estrategias Socialmente Responsables para la
gestión administrativa en las asociaciones agro productivas del
Ecuador, caso de estudio: Organización de Comunidades Kichwas de
Loreto “OCKIL”, año 2017**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Bonilla Bonilla, Ruth Natalia

DIRECTOR: Valverde Jaramillo, Jackson Guillermo, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2018



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

Loja, octubre del 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 agro productivas del Ecuador, caso de estudio: organización de comunidades Kichwas de Loreto "OCKIL", año 2017 realizado por Ruth Natalia Bonilla Bonilla, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Bonilla Bonilla Ruth Natalia declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Implementación de Estrategias Socialmente Responsables para la Gestión Administrativa en las asociaciones agro productivas del Ecuador, caso de estudio: organización de comunidades Kichwas de Loreto “OCKIL” de la titulación en Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, siendo el Mgtr. Jackson Guillermo Valverde Jaramillo, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, concepto, 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.....

Bonilla Bonilla Ruth Natalia

Cédula: 172194811-3

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mis amados Padres Manuel Bonilla y Evangelina Bonilla quienes han sido el motor primordial en este trabajo, ya que, sin el apoyo incondicional y su entusiasmo, no sería posible alcanzar una meta más en vida.

A mis queridos hermanos Mónica, Wilmer y Danny quienes hacen de mi vida llena de locura, felicidad y sobre todo responsabilidad en cada uno de mis pasos.

A mis hermosas sobrinas Shirley y Summer quienes me han brindado su cariño y amor y me han demostrado que la vida puede ser diferente si la pintamos de colores.

A mi familia y amigos por su apoyo incondicional y alentarme día a día ya que el proceso no fue nada fácil, pero como el empeño necesario estamos llegando a la cúspide.

RUTH

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por iluminar mi camino, brindarme su sabia sabiduría permitirme alcanzar mis metas profesionales y sobretodo regalarme una hermosa familia.

Agradezco sinceramente a mi Director de tesis Mgst. Jackson Guillermo Valverde Jaramillo, quien ha sido la persona que me ha guiado, me ha enseñado, ha sabido compartir conmigo sus conocimientos y sobre todo por su gran paciencia que ha demostrado en este largo camino.

Agradezco a demás a la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme ser parte de esta prestigiosa Institución y de esta forma escalar en mi vida profesional.

A mi familia que son y serán siempre parte fundamentan en cada paso.

Y por último agradezco a mis amigos mil gracias por sus consejos que me han servido de gran ayuda al momento de tomar una decisión.

RUTH

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
1.1. Asociaciones.....	6
1.1.1. Conceptualización y evolución.	6
1.1.2. Tipos de asociaciones.....	7
1.1.3. Asociaciones Agroproductivas.	8
1.1.4. Asociatividad en el Ecuador.	9
1.2. Características de las asociaciones agro productivas en el sector o región de incidencias	12
1.3. Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agroproductivas	13
1.3.1. Planificación.....	14
1.3.2. Organización.....	14
1.3.3. Dirección.....	15
1.3.4. Control.	16
1.4. Responsabilidad Social Corporativa.....	17
1.4.1. Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial.	18
1.4.2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.	20
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	21
2.1. Métodos	22
2.1.1. Método Deductivo- Inductivo.	22
2.1.2. Analítico - Sintético	22

2.2. Técnicas.....	22
2.2.1. La revisión bibliográfica.....	22
2.2.2. Entrevista.....	22
2.2.3. Observación.....	23
2.2.4. Encuesta.....	23
2.3. Instrumentos para obtención y manejo de información.....	23
CAPITULO III: DIAGNOSTICO	25
3.1. Antecedentes de la asociación.....	26
3.2. Filosofía empresarial.....	26
3.2.1. Principios.....	27
3.2.2. Valores.....	27
3.3. Productos y/o servicios	27
3.4. Estructura organizacional.....	28
3.5. Características de la Asociación en la zona de influencia	28
3.6. Análisis de la información a directivos de la Asociación Agroproductiva Kichwa.	28
3.6.1. Desarrollo Humano	28
Desarrollo humano.....	30
3.6.2. Negocios y servicios	31
Negocios y servicios	35
3.6.3. Gerencia y Administración.....	36
Gerencia y Administración	38
3.6.4. Patrimonio.....	39
Patrimonio.....	40
3.6.5. Democracia y Participación.....	41
Democracia y Participación.....	43
3.7. Análisis de la información a socios o integrantes de la Asociación.....	44
3.7.1. Desarrollo humano.....	44
3.7.2. Negocios y servicios	47
3.7.3. Gerencia y Administración	52
3.7.4. Patrimonio.....	55
3.7.5. Democracia y Participación.....	57
3.8. Análisis comparativo directivos-socios de la organización.....	60

CAPITULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA ASOCIACIÓN AGROPRODUCTIVA.....	64
4. Propuesta de modelo de gestión administrativa para la asociación Agroprodutiva	65
4.1. Planeación.....	65
4.1.1. Filosofía organizacional.....	65
4.1.2. Políticas empresariales	66
4.1.3. Objetivo corporativo.	66
4.1.4. Objetivos estratégicos.....	67
4.2. Organización.....	75
4.2.1. Estructura Departamental (Organigrama)	75
4.2.2. Principales funciones	76
4.2.3. Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSE.....	80
4.3. Dirección y ejecución	81
4.3.1. Decisiones a ponerse en marcha para cumplimiento de objetivos estratégicos.	81
4.3.2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales	82
4.3.3. Compromisos entre los directivos y los socios	82
4.4. Control	84
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS	104
ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS E INTEGRANTES DE LA ASO. AGROPRODUCTIVA.....	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Formas de organización.....	7
Tabla 2. Evolución de la RS. Según Sethi.	19
Tabla 3. Componente desarrollo humano-Directivos	28
Tabla 4. Componente Negocios y Servicios Productivos	31
Tabla 5. Gerencia y administración.....	36
Tabla 6. Patrimonio.....	39
Tabla 7. Democracia y Participación.....	41
Tabla 8. Desarrollo del capital humano.....	44
Tabla 9. Negocios y servicios	47
Tabla 10. Gerencia y Administración.	52
Tabla 11. Patrimonio.....	55
Tabla 12. Democracia y Participación.....	57
Tabla 13. Desarrollo humano.....	67
Tabla 14. Negocios y servicios	68
Tabla 15. Gerencia y Administración	71
Tabla 16. Patrimonio.....	72
Tabla 17. Democracia y Participación.....	73
Tabla 18. Indicadores de Desarrollo humano.....	84
Tabla 14. Negocios y servicios	85
Tabla 15. Gerencia y Administración	87
Tabla 16. Patrimonio.....	89
Tabla 17. Democracia y Participación.....	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Concentración de Asociaciones por Tipo de Actividad.....	10
---	----

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Organización de Comunidades Kichwas de Loreto "OCKIL, y tiene por objeto proponer la implementación de nuevas estrategias con enfoque de responsabilidad social para su gestión administrativa.

La propuesta realizada se la hizo en base a un diagnóstico de la gestión administrativa de la asociación, para ello se aplicó encuestas a los socios y entrevista a los directivos de la misma, mediante la aplicación de la herramienta VEO que a través del análisis de cinco parámetros, Desarrollo humano, Negocios y servicios, Gerencia y administración, Patrimonio y, Democracia y participación, la misma permitió determinar el diagnóstico de la organización, y a través de ello se estableció una propuesta de un modelo de gestión administrativa que ayude al fortalecimiento de la organización de productores.

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

PALABRAS CLAVES: Gestión administrativa, estrategias socialmente responsables, responsabilidad social asociaciones agroproductivas.

ABSTRACT

The present investigation was developed in the Organization of Kichwa Communities of Loreto "OCKIL, and its purpose is to propose the implementation of new strategies with a social responsibility approach for its administrative management.

The proposal was made based on a diagnosis of the administrative management of the association, for this purpose, surveys were applied to the partners and interviews to the directors of the same, through the application of the VEO tool that through the analysis of five parameters, Human development, Business and services, Management and administration, Heritage and, Democracy and participation, it allowed to determine the diagnosis of the organization, and through this a proposal of an administrative management model was established to help strengthen the producer organization.

In this way, new social responsibility strategies could be established for this association, with the aim of improving its management, being competent in the market and contributing to the sustainable development of the society in which it carries out its activities.

KEYWORDS: Administrative management, socially responsible strategies, social responsibility, agro-productive associations.

INTRODUCCIÓN

El mundo en el que se vive actualmente, se encuentra inmerso en grandes cambios económicos y sociales impuestos por la globalización, los avances científicos, tecnológicos y por los cambios ambientales, esto ha requerido que las organizaciones desde hace algún tiempo hayan venido abordando el tema de la Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa RSC como una parte esencial para el desarrollo sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social, el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente.

Esta investigación se justifica por el hecho de que la asociación agroproductiva Kichwa de Loreto OCKIL está conformadas por productores de limitados recursos que necesitan delinear estrategias enmarcadas dentro de un plan de gestión que les permita ser competitivas en el mercado y lograr rentabilidad financiera y social además de su sostenibilidad en el ámbito productivo, económico, social y ambiental.

El presente trabajo tuvo como objetivo general la implementación de estrategias de gestión socialmente responsables para la gestión administrativa Kichwa de Loreto OCKIL y para el cumplimiento del mismo se establecieron objetivos específicos que se fueron cumpliendo de la siguiente manera:

En primera instancia se fundamentó teóricamente la gestión administrativa para las asociaciones por lo cual en la primera parte se aborda la fundamentación teórica que sirve de referencia al estudio, exponiendo las bases teóricas y conceptuales del tema.

A continuación, consta la metodología utilizada, estableciendo los métodos deductivo-inductivo y analítico-sintético y la aplicación de las técnicas de recopilación de información como la entrevista a directivos de la asociación investigada y encuestas a las socias, en la cual se logró identificar si cuenta con un modelo administrativo.

Luego para cumplir el segundo objetivo se realizó el diagnóstico de la asociación que mediante la herramienta VEO se analizó los cinco parámetros, Desarrollo Humano, Negocios y servicios, Gerencia y administración, Patrimonio y, Democracia y participación, que muestra los aspectos positivos y negativos de los mismos.

En el cuarto capítulo se da cumplimiento al tercer objetivo mediante la realización de la propuesta de un modelo de gestión administrativa que contenga políticas, objetivos y estrategias, todas ellas con miras a la consecución de la Responsabilidad Social en la

Asociación, que le permita mejorar su gestión, ser competitiva y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

Se realizó además las conclusiones, y dentro de las más importantes se pudo establecer que la asociación carecía el momento del diagnóstico de un modelo de gestión administrativa por lo que sus acciones administrativamente tiene algunas falencias y que al momento OCKIL no aplica mediadas ambientales, ni existen políticas de explotación de recursos naturales, por lo que es importante que se implementen.

Finalmente se estableció como una de las recomendaciones más importantes que se implemente las estrategias de gestión socialmente responsables propuestas en el presente trabajo con la finalidad de contribuir a la consecución de una gestión administrativa eficiente.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Asociaciones

1.1.1. Conceptualización y evolución.

Para Enge, Fischer, y Galetovic (2014) una asociación es una persona jurídica que se constituye mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular, y que se dotan de los estatutos que rigen su funcionamiento.

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

Según Divar (2010) en el año 1659 se planteó una idea de asociaciones integrales denominadas “pequeñas repúblicas”, las personas gozaban de afiliación y retiro voluntario, quienes se incorporaban tenían que proveer de bienes que serían avalados en dinero, los cuales les permitían ser partícipes de los excedentes al final del ejercicio, al momento que se desafilien se les devolvería lo aportado. El trabajo era colectivo y obligatorio, las familias podían habitar en edificaciones rurales dedicadas a labores artesanales, la venta de la producción era directa del cual no demandaba de intermediarios, los mejores afiliados podían participar de la directiva elegida cada año.

Valencia y Muñoz (2006), 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.

En el Ecuador, en el contexto legal, se encuentra definido 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 auto gestionar el suministro de materia prima, insumos, herramientas, tecnología y equipos, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada” (Constitución de la República del Ecuador, 2009).

Nuestro país regula la asociatividad por medio de 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.

Según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2010), forman las economías populares y solidarias las organizaciones que se conforman en sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, además las unidades económicas populares.

Las asociaciones en cuanto a su forma han ido evolucionando a lo largo de tiempos, 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” (Salillas, 2014)

1.1.2. Tipos de asociaciones.

En Ecuador de acuerdo a la Ley de Economía Popular y Solidarias se ha establecido cuatro formas de organización que busca impulsar y promover la actividad económica en el sistema de Economía Popular y Solidaria, existen cuatro formas de organización de acuerdo al sector o tipo de actividad que realizan, como son (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2011):

- Sector Comunitario
- Sector Asociativo
- Sector Cooperativista
- Sector Unidades Económicas Populares

La tabla siguiente muestra estas 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: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS)

Elaborado por: Ruth Bonilla

1.1.3. Asociaciones Agroproductivas.

Las asociaciones agroproductivas son el conjunto de actividades y actores que intervienen y se relacionan técnica y económicamente desde la actividad agrícola primaria hasta la oferta al consumidor final, incorporando procesos de empaque, industrialización o transformación y de distribución (Herrera y Nuñez, 2014).

Las asociaciones agro productivas no dependen exclusivamente de la actividad directa en el campo, también están determinadas por la actividad agroindustrial, comercial y finalmente por la conducta de los consumidores (Sotillo, 2018).

Para Riveros (2015) las Asociaciones Agroproductivas se dedican a la actividad de manufactura mediante la cual se conservan y transforman materias primas procedentes de la agricultura, lo pecuario, lo forestal y la pesca, esto incluye procesos muy variados: desde la mera conservación, como el secado al sol, y operaciones estrechamente relacionadas con la poscosecha, como la clasificación y el empaque, hasta la producción, mediante métodos modernos y de gran inversión de capital, de artículos tanto alimenticios como no alimenticios, como fibras, textiles y papel, entre otros.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2013) IICCA, manifiesta que las Asociaciones Agroproductivas se caracterizan por tener:

- Un conjunto de componentes (proveedores de insumos, agropecuario, comercial, agroindustrial, distribución, consumo)

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

1.1.4. Asociatividad en el Ecuador.

La Asociatividad constituye un pilar fundamental en las organizaciones sociales, estas involucran principios de cooperación, objetivos comunes, integración para ganar competitividad, transparencia administrativa, teniendo presente los distintos factores de rentabilidad, competitividad y productividad en cada una de las actividades desarrolladas de forma mancomunada (Borja, Alarcón, y Quizhpe, 2017)".

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.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS (2017), en el Ecuador existen un total de 12677 organizaciones entre cooperativas y asociaciones de los diversos sectores económicos del país las que se subdividen en 11990 organizaciones del sector no financiero y 687 del sector financiero.

De ese total de organizaciones 9000 son Asociaciones del sector no financiero, que se subdividen por tipo en:

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

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

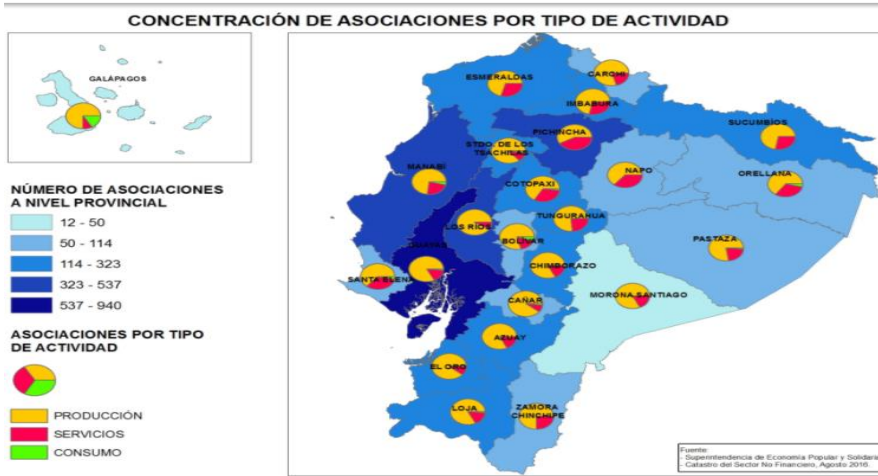


Ilustración 1, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

1.1.4.1. *Marco Legal.*

El marco legal para las asociaciones está fundamentado, en primer lugar en la Carta Magna del Ecuador, la cual establece en su artículo 23, que el Estado reconocerá y garantizará la libertad de asociación y de reunión con fines pacíficos (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR , 2008).

La asociatividad está regida por la ley de Economía Popular y Solidaria, La cual 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. (SEPS, 2017)

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 en esta misma ley se expresa que las asociaciones “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...”. (p.12)

Por otra parte, 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”

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 agro productivas en el sector o región de incidencias

Orellana se presenta como un territorio predominantemente rural, en el que las principales actividades son la agropecuaria y las industrias extractivas. Respecto a la industria extractiva hay que decir que es una industria que se caracteriza por su poco impacto en la economía rural, ya que los mayores beneficios se destinan al empleo de mano de obra calificada, de la cual carece en gran medida la región, o se transfieren a los centros urbanos y al extranjero.

Respecto a la actividad agropecuaria se encuentra una dinámica socioeconómica en la cual toda la familia está involucrada en el proceso de siembra, cosecha, y otras actividades relacionadas. Se trata en gran medida de una economía de subsistencia (excepto por la presencia de algunas agroindustrias. Aunque existe una fuerte división del trabajo por género, tanto mujeres como hombres participan de las actividades que requiere el manejo de la finca familiar. En general, la población masculina joven de entre 15 y 40 años se dedica a las actividades agrarias, mientras que las mujeres se encargan de los animales y del cuidado de los niños. También es común encontrar una población que fluctúa estacionalmente, de acuerdo a las épocas de cosecha, entre el trabajo asalariado y el trabajo en la finca familiar o incluso por días, dependiendo de las posibilidades económicas de los dueños de fincas más grandes que emplea (GAD Orellana, 2011).

Entre las actividades agroproductivas se destaca cacao, café, palma aceitera, maíz, plátano, yuca, palmito, arroz y caña y cultivos de malanga y sachá inchi, que no son muy representativos, pero sí atractivos para mercados especiales. En menor proporción existen frutales como naranja y banano. Así mismo, en el sector pecuario en la provincia está dominado por la producción de ganado bovino de doble propósito, seguido por la producción porcina y de pollos (GAD Orellana, 2015).

Es importante también mencionar, según informe de Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana (2015) que en el primer lugar en las actividades agro productivas

se encuentra el cacao sembradas en el territorio son CCN51, Fino de Aroma o Nacional y EET 111, conocida en la zona como súper árbol.

El segundo rubro en importancia en la provincia es la palma africana (aceitera) con una superficie sembrada de 6.883,07 hectáreas; de las cuales la superficie en producción es de 4.746,61 hectáreas las que generaron alrededor de 69.981,13T de fruta fresca, para un rendimiento por hectárea de 14,74T, superior al promedio nacional que se encuentra en apenas 10,59T.

En tercer lugar, se encuentra el café de la especie robusta, con una superficie plantada de 5.898,63 Ha, de las cuales se cosecharon 4.407,10 obteniéndose una producción de 868,50T lo que permitió alcanzar un rendimiento de 0,19T por hectárea, rendimiento que supera en 0,06T al promedio nacional. Cabe destacar que el café robusto en Orellana en el año 2.000 superaba las 16.000 hectáreas, sin embargo, la caída de los precios internacionales generó una reducción notable de las plantaciones.

1.3. Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agroproductivas

La gestión administrativa es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y que por lo mismo difiere de una simple administración (Chiavenato, 2008).

En cuanto a las asociaciones, en la medida que estas fueron evolucionando, su funcionamiento se hizo más complejo, por lo cual sus líderes reconocieron la importancia de hacer más eficiente la toma de decisiones y las actividades a desarrollar, el proceso administrativo comenzó a ser el núcleo central de todas las operaciones, sin importar el tamaño o la naturaleza de las entidades. Las asociaciones tienen un manejo similar al de cualquier organización, visto desde el punto de vista de la gestión administrativa y el proceso administrativo.

Para Thielen (2010) “el proceso administrativo puede definirse como un conjunto de actividades secuenciales, es decir, son todas aquellas funciones que realiza el administrador para lograr sus objetivos en la forma más rápida posible con la óptima utilización de los recursos”.

“El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral”. Comprende las actividades interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control, todas estas actividades implican relaciones humanas y tiempo” (Munch Galindo, 2006).

En otras palabras, el proceso administrativo, no es más que los procedimientos que siguen para la obtención de precisos resultados para todo un proceso administrativo. A través del seguimiento de este proceso, se puede garantizar que las decisiones, las estrategias y las

actividades se mantengan alineadas a los objetivos propuestos, todo ello en el marco de realización de las metas organizacionales.

Al respecto Münch y García (2010), sostienen que el Proceso Administrativo comprende las actividades interrelacionadas de planeación, organización, dirección y control, los cuales se explican detalladamente a continuación:

1.3.1. Planificación.

La planificación consiste en la selección de metas y objetivos, encontrar la estrategia idónea para desarrollar planes y programas de manera sistemática con orden y propósito. Con respecto a la planificación, La planificación consiste en la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, considerado los aspectos principales de un buen plan de acción (Chiavenato, 2008)

Planificar es elaborar un plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud para la obtención de un objetivo determinado. La planificación es el producto de las actividades previamente programadas, es donde se derivan las futuras labores, de este modo, permite a los administradores o encargados a anticipar los cambios, mirar hacia adelante y evitar contratiempos (Weston, 2006).

La planificación es necesaria para casi todos los aspectos de la vida y la conducta humana y para la mayoría de las actividades comerciales, es ella la que establece las bases para definir las metas correctas y después elegir los medios necesarios para alcanzarlas, es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, en ocasiones suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción. En conclusión, se puede ver la planificación como la principal función de la administración. Dentro de las asociaciones la planificación es importante por cuanto es un proceso que implica el anticipar los resultados que la organización desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para llegar al destino deseado esto conlleva a ser una organización mejor calificada en la satisfacción del cliente.

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)

La organización, como función administrativa se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc. Como afirma Pérez López (2006): "es claro que cualquier empresa es una organización humana. Dentro de las organizaciones humanas constituye una especie o tipo concreto de organización cuyo objeto es el de producir y distribuir riqueza"... "Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad - ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar.

Chiavenato (2006), corrobora esta apreciación y escribe: La palabra organización puede ser usada con dos significados diferentes:

- a) Como organización, entidad o unidad social, en la cual las personas se integran entre sí, para alcanzar objetivos específicos. En este sentido la palabra organización denota cualquier emprendimiento humano, planeado intencionalmente para lograr determinados objetivos.
- b) Organización como función administrativa, es una parte del proceso administrativo. En este sentido organización significa, acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos, encargados de su administración y de establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos.

Así mismo, Borjas y Vera (2008) establecen que la organización constituye la segunda función gerencial, es una función de la administración y de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción. (p.80).

La tarea de organizar es un trabajo minucioso, que implica la distribución de cada uno de los elementos de la planificación para que estos puedan desempeñar el papel y la función necesaria para conseguir los logros previstos, las tareas a realizar deben ir en función de las labores de cada quien, porque no todos cumplen las mismas actividades dentro de la institución como es el caso de la investigación en estudio, sino que cada quien tiene determinadas cualidades y actitudes facilitando así que cada quien haga lo que le corresponde hacer en función de lo establecido en la planificación.

1.3.3. Dirección.

La dirección según Reyes Ponce (2004), 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 en base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila en forma simultanea que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Los elementos del concepto son:

- Que se delegue la autoridad
- Que se ejerza esa autoridad
- Que se establezca canales de comunicación
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad

Esta función dentro de las asociaciones agroproductivas es de vital importancia porque establece la puesta en práctica de lo que previamente se programó en la planificación y en la organización. En este sentido Chiavenato (2008), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas del proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan”.

Por otra parte, Torres (2009), plantea que: dentro de la función de dirigir es importante la comunicación porque a través del proceso de comunicación logra intercambiar información, la cual le proporciona la oportunidad de evidenciar su dominio y comprensión de las funciones administrativas que desempeña en la organización. (p.50).

En las asociaciones la dirección es importante porque permite que el líder tenga la capacidad de brindar a los demás un tipo de orden para lograr un bien que trasciende a cada una de las personas involucradas, el denominado bien común.

1.3.4. Control.

El control es “el conjunto de procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles” (Dupuy y Rolland, 2008).

Además, Jara (2009) la palabra control sugiere la idea de comprobación, inspección, verificación, revisión, supervisión, etc. El control es la función de administración que cierra el proceso administrativo, es la consecuencia lógica del acto de administrar, es una función indelegable de todo cargo con responsabilidad de conducción, ya que ambos conceptos están unidos.

“El control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que, también, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización” (Amat y Salas, 2007).

Se puede deducir entonces que el control es el conjunto de procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles.

En las asociaciones el control es importante porque se puede precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

1.4. Responsabilidad Social Corporativa

A partir de la década de los años de 1930 la Responsabilidad Corporativa se fraguó como concepto y fue a partir de 1970 cuando se vieron enfrentadas dos ideas de responsabilidad social. Milton Friedman, defensor de la primera, afirmaba que “los recursos personales y materiales deben estar exclusivamente orientados al incremento de los beneficios económicos, respetando únicamente las leyes mercantiles” (Campos y Fernández, 2016, p. 26). Edward Freeman sostenía que el beneficio no debe ser solamente para los accionistas, sino que debe ampliarse a otros grupos de interés y que debe ir más allá de la búsqueda de mejoras en lo económico, que debe impactar en los ámbitos sociales y medioambientales “con el fin cubrir las expectativas de todos los stakeholders” (Campos y Fernández, 2015, p. 27).

Entre las conceptualizaciones que se han dado sobre lo que es la Responsabilidad Social, tenemos la emitida por la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa (AECA) quien define la responsabilidad social Corporativa, como la representación y compromiso con la idea de organización de un conjunto de personas que interactúan en la sociedad, tanto desde el punto de vista de su propia composición elemental, como desde la óptica de miembro integrante de un sistema social, con un impacto o contribución social.

La responsabilidad social corporativa contempla el impacto de la acción de la empresa en su triple dimensión: económica, social y medioambiental, teniendo como objetivos principales la consecución del desarrollo sostenible y la consiguiente generación de valor para todos los grupos de interés en el largo plazo (Comisión de Responsabilidad Social Corporativa (AECA), 2008, pág. 8)

Otra definición relevante es la que dice que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general Según él (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2014).

Implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción

voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.

La Responsabilidad Social Corporativa es una forma de gestionar la empresa que integra en el centro de la visión estratégicas de esta junto a los objetivos comerciales o competitivos, los aspectos sociales y medioambiente tales y en la que cobran una especial relevancia la gestión excelente de los activos intangibles como el capital intelectual, la reputación, la transparencia (García, 2010)

Por lo expuesto en los conceptos anteriores se puede manifestar que la responsabilidad social es la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores; es decir que la RSE es de carácter voluntario que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley.

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

Los antecedentes históricos de la RSC se remontan a los siglos pasados, relacionándose con el surgimiento de las organizaciones quienes conjugaban capital y trabajo como factor fundamental para las riquezas y acciones lucrativas, asociado principalmente a la Revolución Industrial, siendo en dichos entornos donde se evidenciaba la dureza extrema, lo que dio surgimiento a diferentes actores que orientados a la naturaleza humana generaron acciones para producir cambios, aparecen empresarios como Robert Owen y otros que simbolizaron muchos de los hilos conductores del pensamiento del siglo, demostrando que la producción puede ser eficiente y responsable, pero considerando al ser humano, introdujeron diversidad de medidas de bienestar, que comprendían la sanidad pública y la educación, desterrando el trabajo infantil y las condiciones penosas.

A partir de los años 60, comienza a desarrollarse una reflexión académica sobre las obligaciones de la empresa hacia los distintos grupos de interés y ese inicia el estudio de la posible vinculación existente entre desarrollo humano a través de la RSC y crecimiento económico. Es en ésta década cuando es acuñado por primera vez el término Stakeholder, núcleo central de las teorías presentadas en un memorándum interno en el Instituto de Investigación de Standford en 1963, desarrollándose desde entonces múltiples modelos basados en este nuevo concepto de RSC (Sabogal Aguilar, 2008).

Es en la década de los 70 cuando la RSC vive su máximo esplendor. Las distintas revoluciones sociales acaecidas a finales de los 60, fruto del descontento y la frustración

social, van construyendo de forma progresiva un marcado sentimiento anti-negocios cuyo resultado es un cambio en la política de acción social de los empresarios, que buscan ir más allá de la simple filantropía (Sabogal Aguilar, 2008).

Sethi propuso, en función de las obligaciones y responsabilidades que la empresa tiene y que va integrando en su operación, un esquema que comprende tres etapas: etapa obligatoria, etapa política y etapa responsable. La etapa obligatoria que se da por el mercado o por la regulación vigente, la etapa política que se da por las presiones de la sociedad y el mejoramiento de las relaciones y la etapa responsable que viene dada por la capacidad de anticiparse y prevenir los impactos a nivel social (Raufflet, Lozano, Barrera, y García, 2012)

Sethi, en 1975 elaboró una síntesis que permite entender la evolución del concepto de la RSE, como se puede observar:

Tabla 2. Evolución de la RS. Según Sethi.

DIMENSIÓN	OBLIGACIÓN SOCIAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL	RESPONSABILIDAD (RESPUESTA SOCIAL)
Búsqueda de legitimidad	Criterio económico y cumplir las leyes	Aceptar más criterios de medida y evaluación	Se ve desde la perspectiva del sistema social
Normas éticas	Los negocios son neutrales; la moral es asunto privado	Las normas se definen en términos comunitarios	Hay criterios éticos más allá de que prevalecen de hecho
Forma de dar cuenta	Solo a los accionistas	Incluyen los grupos afectados	Voluntad de ir hacia los grupos afectados indirectamente
Estrategia	Adaptación defensiva y máxima externalización	Adaptación reactiva	Adaptación proactiva
Respuesta a presiones sociales	Reacciona atacando o haciendo relaciones Públicas	Acepta responsabilidades y se remite a las normas existentes	Diálogo con los grupos externos a la organización
Con relación a los gobiernos	Se resiste a la regulación	Coopera por mejorar los niveles del sector	Relación abierta y crítica si es necesario
Actividades políticas	Mantenimiento de statu quo; las presiones se ejercen en secreto	Coopera con otros grupos para el cambio legislativo; menos secreto	Coopera con el legislativo en lo que puede; promueve honestidad pública
Filantropía	Solo cuando beneficia claramente	Contribuye a causas sin polémica	Además coopera con los grupos de

			todo tipo cuando cree que lo necesitan
--	--	--	--

Fuente: Programa Formación de Formadores en RSE (2009).

Elaborado por: Ruth Bonilla

Sethi (1975) pretende demostrar es que la idea de responsabilidad social empresarial ha mantenido un desplazamiento de una actitud “adaptativa” hacia otra “proactiva”, pasando por una posición intermedia de naturaleza “reactiva”. Para acentuar la proyección “proactiva”, el autor utiliza el término de “responsividad” (en inglés, responsiveness, que alude a respuesta) que viene a ser una respuesta social con las características descriptas en el cuadro (Heim, 2013).

En 1979, Carroll se centra en el desempeño socialmente responsable de las empresas y en el mismo se definen cuatro categorías interrelacionadas: económica, legal, ética y discrecional. Estas categorías no son mutuamente excluyentes, pero algunas tienen un mayor impacto respecto de las otras (Raufflet, Lozano, Barrera y García de la Torre, 2012).

1.4.2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.

Las empresa que quiera ser Socialmente Responsable debe asumir junto a la dimensión Económica que la define, un compromiso Social y otro Medioambiental y que en consecuencia debería presentar una triple cuenta de resultados en la que se contemplen las tres dimensiones anteriores en relación con cada uno de las cuales merecen ser hechas algunas consideraciones (Nájera, 2015).

Creación de riqueza, Valor añadido: generación de valor, Integración de Sistemas de Gestión e Indicadores de Sostenibilidad, Adaptabilidad / flexibilidad Comunicación y retroalimentación, Cumplimiento de obligaciones legales, Voluntariedad, Universalidad (Olcese & Rodríguez, 2008).

Según Navarro García (2008), la Responsabilidad Social Empresarial abarca tres ámbitos concretos: social, económico y medioambiental.

Ámbito económico: incluye los aspectos relacionados con servicios de calidad, autogestión eficiente y un desarrollo dinámico, competitivo y económicamente sostenible, asegurando el logro de objetivos estratégicos coherentes con los valores, principios y necesidades de la sociedad.

Ámbito social: incluye los temas relacionados con el personal trabajador de la organización, con la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, creando oportunidades para los colectivos con especiales dificultades.

Ámbito medioambiental: se encuentra relacionado con la realización de actuaciones que favorezcan la protección del medioambiente y la administración de recursos, residuos y desechos.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Métodos

Para la realización del presente trabajo investigativo se utilizaron los métodos que a continuación se detallan:

2.1.1. Método Deductivo- Inductivo.

El método deductivo – inductivo es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general) (Bernal Torres, 2010).

El método deductivo – inductivo se lo aplicó en todo el proceso investigativo del presente estudio, en primera instancia se aplicó la deducción para elaborar los análisis de resultados de las encuestas a los directivos y socios, y la inducción para establecer las conclusiones del trabajo investigativo.

2.1.2. Analítico - Sintético

Bernal (2006), señala que el método analítico – sintético es el que estudia los hechos, partiendo de la descomposición de objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

El método analítico – sintético se lo aplicó en la interpretación individual de los resultados de las técnicas de investigación utilizadas como la entrevista, con el fin de obtener una síntesis del objeto de estudio, que determine una posible solución a la problemática.

2.2. Técnicas

En la presente investigación se utilizaron algunas técnicas para recopilar información de los integrantes de la asociación las mismas que ayudaron a establecer un diagnóstico adecuado, estas técnicas se detallan a continuación:

2.2.1. La revisión bibliográfica.

La revisión bibliográfica forma parte de la investigación cuantitativa tal como lo afirma (Méndez y Astudillo , 2008) al indicar que la revisión bibliográfica: “contribuye a la formulación del problema de investigación gracias a la elaboración de los aspectos teóricos e históricos” (p. 22), en este sentido la revisión bibliográfica permitió indagar, estudiar y recolectar información tanto teórica como científica de algunos autores así como información documental de la asociación.

2.2.2. Entrevista.

Según Hernandez (2010) la entrevista es un intercambio conversacional entre dos o más personas donde existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido,

sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor según el tipo de concreto de entrevista que se realice (p. 158).

Se realizó la entrevista a la presidenta de la comunidad agroproductiva Kichwa de Loreto con la finalidad de conocer el modelo de gestión que actualmente está vigente en esta asociación.

2.2.3. Observación

Para Arias Pelerano (2006), la observación es una técnica que consiste “en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”.

Esta técnica se utilizó para establecer un diagnóstico de algunos aspectos administrativos de la asociación, así como la comprobación de asuntos manifestados en la entrevista realizada a los directivos de esta asociación.

2.2.4. Encuesta.

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2010).

La encuesta fue aplicada a los integrantes de la comunidad agroproductiva Kichwa de Loreto con la finalidad de conocer aspectos importantes del modelo de gestión que se aplica al momento.

2.2.4.1. Población y muestra.

La población sobre la cual se basó el estudio fue 60 comunidades Kichwas del cantón Loreto.

La muestra, se calculó utilizando el tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia debido a la dificultad de acceso y logística a algunos grupos familiares, por las dificultades que presenta el terreno. Se procedió a encuestar a 32 mujeres pertenecientes a 32 comunidades, que son las que se tuvo mayor acceso siendo este grupo de mujeres quienes son las promotoras de la Asociación Agroproductiva.

2.3. Instrumentos para obtención y manejo de información.

El instrumento que se utilizó para el análisis fue la herramienta VEO: Valoración del Estado Organizacional, la misma que sirvió para el diagnóstico de la empresa y el fortalecimiento de la organización de productores.

Los parámetros analizados en las encuestas fueron los siguientes:

- Desarrollo Humano
- Negocios y servicios
- Gerencia y administración
- Patrimonio
- Democracia y participación

Cada eje está subdividido entre tres y seis categorías con 10 y 15 indicadores asociados. El resultado es un análisis estructurado que emplea 63 indicadores sociales, económicos y organizacionales. Además, esta herramienta está dirigida a gerentes, empleados y socios de la organización, quienes son conocedores del funcionamiento de la asociación.

CAPITULO III: DIAGNOSTICO

3.1. Antecedentes de la asociación

La Organización de comunidades Kichwa de Loreto registra como domicilio fiscal Via Tena S/N, Orellana, Loreto, Ávila. Se encuentra registrado en el SRI con RUC número 2290312917001 y como tipo de contribuyente "Sociedades", inició sus actividades comerciales el 10 de mayo de 2005.

La Organización de mujeres Kallari Muskuy Warmi Wankurishka de Loreto, fue creada el 4 de septiembre del 2006 ante el Secretaria Nacional Ejecutiva del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE), (Acuerdo Ministerial No. 251), constituyéndose como una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, patrimonio propio, duración indefinida y número de socios ilimitado, la cual se rige por su Estatuto.

La Organización, está conformada por 668 familias, pertenecientes a 60 comunidades Kichwas del cantón Loreto, quienes se dedican a diferentes oficios como: manejo agrícola, salud, shamanismo, medicina ancestral, entre otros, y se enfoca en el desarrollo de hombres, mujeres, jóvenes y niños, no solo en el aspecto cultural o productivo, sino en todo el contexto y códigos que forman parte de la nacionalidad kichwa.

La característica principal Organización de Comunidades Kichwas de Loreto (OCKIL), es que es conformada por mujeres como socios, están bajo la responsabilidad de la Ockil y la distribución se ejecuta en las comunidades de Orellana, conformado por 5 grupos focales: promotores de salud, mujeres líderes, parteras comunitarias, Yachaj y Jóvenes. Es una organización social, sin fines de lucro, que busca promover el estilo de vida saludable, creando proyectos productivos y de desarrollo sustentable para la comunidad.

El proyecto del Café Robusta orgánico, empieza a desarrollarse en el año 2011, plantando 1100 hectáreas de terreno, de los cuales son asignadas a las mujeres una hectárea a cada una, y para que se encarguen de todo el proceso productivo, en este momento están cosechando 8 quintales de café por hectárea plantada.

Las mujeres líderes kichwas se encargan del proceso de producción de nuevas plantas de café robusta orgánico. Para esto utilizan un vivero para el cuidado del enraizamiento, abono y cuidados necesarios para obtener plantas sanas y así lograr una producción de insuperable calidad.

La organización ha logrado adquirir diferentes maquinarias para procesar el café, como una piladora, medidor de humedad, despulpadora, etc., con el fin de optimizar el tiempo y la calidad de producción.

3.2. Filosofía empresarial

Por tratarse de una organización relativamente joven, su filosofía no ha sido plasmada y por ello no se puede identificar la misión y visión, identificando solamente los valores y

principios asociativos; sin embargo, sus actividades y acciones han estado orientadas por la vocación de servicio a los socios, sus familias y la comunidad en la que se encuentra.

3.2.1. Principios.

La asociación ha definido los siguientes principios para su buen funcionamiento:

- Participación: relacionado al trabajo participativo comunitario.
- Democracia: Participación de las bases en la toma de decisiones.
- Solidaridad: Fomentar la solidaridad de los miembros de la organización.
- Reciprocidad: Ayuda mutua entre los miembros de la organización.
- Equidad: Valoración entre géneros, así como de lo individual y lo colectivo.
- Interculturalidad: Reconocimiento de la existencia de la diversidad cultural.
- Trabajo: Para el desarrollo colectivo.
- Visión integral del manejo y aprovechamiento de los recursos naturales.
- Política organizativa: Para el fortalecimiento de las comunidades de base.
- Amallulla, Amakilla, Amashua.

3.2.2. Valores.

Además de los principios, la asociación ha establecido algunos valores que se detallan a continuación:

- Defensa del territorio.
- Fortalecimiento de la educación.
- Organización representativa de Loreto.
- Respeto a los derechos de las comunidades de base.
- Valoración del ambiente

3.3. Productos y/o servicios

La Organización de comunidades Kichwa de Loreto, realiza algunas actividades por lo cual mantiene algunos productos, es que para su entendimiento se han detallado por cada sector al que está dedicada.

En cuanto a la producción se desarrollar modelos de producción amigables con el ambiente que permita la seguridad alimentaria y generación de valor agregado

Desarrollar sistemas de acopio, transformación y comercialización a fin de acercar los centros de producción a los mercados de consumo. Los principales productos por medio de prácticas ancestrales son la siembra de árboles frutales, el cultivo de la chacra, la pesca artesanal, y desde el año 2010 la producción del Café Robusta orgánico de Aroma fino, en cual las comunidades son beneficiadas con la entrega de semilla, abono, asistencia técnica y producción, permitiendo de esta forma a los productores ser sustentables y mantener la sostenibilidad del proyecto.

3.4. Estructura organizacional

En el presente punto, es importante aclarar que la organización de Comunidades Kichwas no tiene organigrama.

3.5. Características de la Asociación en la zona de influencia

La Organización de Comunidades Kichwas de Loreto (OCKIL), mantiene un lazo estrechamente unido con las comunidades primero por el evidente respeto por nuestra identidad, luego por que fomenta la participación de las comunidades en los diversos proyectos que se llevan a cabo dentro de la organización.

La organización además de contar con una larga trayectoria dentro del cantón, siempre ha buscado sobresalir en el cuidado del medio ambiente, trabajar bajo principios de responsabilidad social, por este motivo ha buscado alternativas amigables con el medio ambiente ,por lo que no es permitido utilizar pesticidas o químicos dentro de la producción , sino más bien los mismos productos de la zona para combatir plagas, para esto contamos con personal capacitado quienes son los encargados de difundir sus conocimientos, además de entregar plantas maderables de la zona para reforestación y así mitigar los impactos negativos causados por la tala indiscriminada de árboles.

Por otra parte, OCKIL es una de las asociaciones más representativa de Orellana

3.6. Análisis de la información a directivos de la Asociación Agroproductiva Kichwa.

La información será presentada según los cinco ejes del instrumento de evaluación VEO: Desarrollo Humano, Negocios y Servicios; Gerencia y Administración, Patrimonio, y; Democracia y Participación. En cada eje se hicieron preguntas que a su vez permitieron establecer la situación en cada sub componente, de la que se hará mención en el análisis de los resultados obtenidos.

Las respuestas que se reflejan son de la Presidenta de la organización y se presenta en tablas por componente y subcomponente, con sus respectivas respuestas de acuerdo a preguntas del instrumento.

3.6.1. Desarrollo Humano

Tabla 3. Componente desarrollo humano-Directivos

Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO			
1.Capacitaciones	¿Le ha capacitado la organización?	Más de 3 veces por año.	

		De 1 a 3 veces por año	x
		Ninguna vez.	
2. Formación de promotores	¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores?	Más de 5	
		Más de 3 o igual que 5	x
		Ninguno	
3. Conocimiento de computación de los socios	Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	Si	x
		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	x
		Se evidencian malas prácticas	
ECONOMÍA DEL SOCIO			
Ingreso promedio del socio	¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital?	Menos de \$ 375	x
		De uno a dos salarios mínimos/mes	
		Más de dos salarios mínimos vitales	
DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO			
1. Relaciones con la comunidad	¿Cómo y cuál es la relación de la Asociación con la comunidad?	Cooperación	
		Apoyo/ayuda	x
		No son muy buenas	
2. Relaciones con los socios	¿Cómo y cuál es la relación entre asociados?	Cooperación	X
		Apoyo/ayuda	
		No son buenas	
		Cooperación	

3. Relaciones con el Estado	¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales?	Apoyo/ayuda	x
		Existen conflictos	
EQUIDAD DE GENERO			
1. Participación y toma de decisiones	¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización?	Mujeres sólo como socia	x
		Mujeres en alguna dirección	
		Mujeres en cargos de decisión	
		No participan	
PROGRAMAS SOCIALES			
1. Programas dirigidos a las familias	¿La organización tiene programas dirigidos a las Familias?	Si tiene	x
		No tiene	
2. Programas dirigidos a los niños	¿La organización tiene programas dirigidos a los niños?	Si tiene	x
		No tiene	
3. Programas dirigidos a los jóvenes	¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes?	Si tiene	x
		No tiene	

Fuente: Entrevista a la Presidenta de comunidades Kichwa

Elaborado por: Ruth Bonilla

Desarrollo humano

De la información dada por los directivos se puede verificar que en cuanto al subcomponente desarrollo del capital humano la presidenta indica que a los socios se les ha capacitado a razón de una a tres veces por año, lo cual evidencia una falta de capacitación continua dentro de la organización y una incidencia negativa en la evaluación del indicador de desarrollo humano. Además, se indica que la organización ha promovido la formación de promotores en los últimos dos años en los temas de agricultura sostenible y salud, entre otros, con una frecuencia de 3 a 5 veces durante ese período.

Un factor importante en toda organización es el manejo de las herramientas computacionales, lo que permite la simplificación y elaboración de tareas administrativas, en el caso de la presidenta de la comunidad indica tener conocimientos y manejo de la

computadora, la cual utiliza para el desempeño de sus actividades dentro de la organización, esto constituye un factor positivo para la comunidad.

En la comunidad agroporductiva Kichwa de Loreto, resalta la información de que en la organización no se han registrado hechos de corrupción o manejo inadecuado de documentos conocidos hasta la fecha.

El ingreso promedio de los socios, está por debajo del Salario Básico Unificado SBU el cual para la fecha del estudio era de 375 dólares. Por otra parte, la relación entre la asociación y la comunidad se manifiesta que es de apoyo; Las relaciones entre los socios son de cooperación mutua, por lo que tienen una actitud participativa en relación a las actividades grupales que se plantean. Así mismo las relaciones de la comunidad con las diferentes organizaciones del gobierno local son de gran apoyo, toda vez que a través de ellas logran realizar procesos de capacitación y asesoramiento técnico en relación a sus actividades de agroproducción, lo que resulta de gran importancia para el desempeño de estas comunidades.

En cuanto al nivel de participación de las mujeres en la toma de decisiones se debe manifestar que la comunidad agroproductiva Kichwa está conformada sólo por mujeres como socias, las cuales se reúnen para lograr la seguridad y soberanía alimentaria, basándose en él fortalecimiento de los mecanismos de participación social con criterios de igualdad, solidaridad y equidad, a través de la autogestión de programas y proyectos sostenibles y sustentables.

Finalmente, la presidenta de la comunidad Kichwa manifiesta que la asociación cuenta con programas dirigidos a las familias, niños y jóvenes, por lo que entendemos que la comunidad contribuye con programas sociales orientados a los grupos familiares.

3.6.2. Negocios y servicios

Tabla 4. Componente Negocios y Servicios Productivos

Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
PRODUCTIVOS			
1. Asistencia técnica	¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha?	Brinda servicio	x
		Servicio deficiente/limitado	
		No lo brinda	
		Brinda servicio	X

2. Certificaciones	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación??	Servicio deficiente/limitado	
		No lo brinda	
COMERCIALIZACIÓN			
1. Acopio y venta	¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	Brinda el servicio	x
		No lo brinda	
2. Reglamentos para comercializar	¿La organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio?	Dispone	x
		No dispone	
3. Capacitación	¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	Brinda capacitación	x
		No lo brinda	
ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS			
1. Préstamos a socios	¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros?	Servicios fondos propios	x
		No lo brinda	
2. Acercamiento a instituciones financieras	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Brinda el servicio	x
		No lo brinda	
INFORMACIÓN			
1. Precios y mercados	¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿Cómo lo hace? ¿Cada	Brinda el servicio	x
		No lo brinda	

	cuánto tiempo informa?		
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	x
		No lo brinda	
SERVICIOS SOCIALES			
1. Salud, educación, saneamiento, etc.	¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte?	Brinda el servicio	x
		No lo brinda	
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL			
1. 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	
		No aplica	x
COMPROMISO CON EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD AMBIENTAL			
1. Participación foro ambiental	¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	Ha participado	x
		No ha participado	
		Desconoce	
2. Contribución a protección medio ambiente	Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de	Ha contribuido	x
		No ha contribuido	

	conservación. ¿Qué tipo de proyectos?		
3. 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	x
4. 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	x
		No realiza	
5. 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	x
6. 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	
		No ha realizado	x

	¿Qué estudios o acciones se han realizado?		
--	--	--	--

Fuente: Entrevista a la Presidenta de comunidades Kichwa

Elaborado por: Ruth Bonilla

Negocios y servicios

En la asociación si se brinda el servicio de asistencia técnica para el proceso de cultivos y posteriormente para el de la cosecha, además los socios de las comunidades cuentan con el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación por parte de la organización. La organización presta el servicio de acopio y venta, lo cual representa una ventaja para los productores quienes cuentan con una opción para la exponer y colocar el producto en el mercado, además de que la organización cuenta con un reglamento interno, el cual establece las normas de calidad que deben ser atendidas de acuerdo a los lineamientos de ley.

Al consultar sobre si la organización brinda servicios de capacitación a los socios en temas de comercialización, la respuesta fue positiva, lo cual favorece los conocimientos y las destrezas de los agroproductores y afianza la iniciativa de emprendimiento en la obtención de ingresos para sus familias.

Esta organización no brinda el servicio de créditos para los asociados, sin embargo, si se brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación de los socios lo que resulta positivo porque eventualmente esta acreditación le permite al socio dirigirse al sector financiero en búsqueda de ayudas financieras que lo beneficien en su actividad productiva.

La asociación brinda el servicio de precios de productos y mercados que pueden comercializar sus productos, y además ofrece la información sobre la oferta de los servicios sociales y acceso a las herramientas de política que son relevantes para el sector, lo que les permite mantenerse informados y atentos a condiciones del mercado que atienden.

En relación al indicador de servicios sociales específicamente en los rubros de salud, educación y saneamiento la presidenta manifiesta que OCKIL brinda este servicio de asistencia a través de brigadas de salud y se canalizan becas para estudiantes a través de convenios con instituciones como el Instituto Tecnológico Superior del Oriente.

Respecto de la responsabilidad ambiental su presidenta manifiesta que tienen como política la no utilización de pesticidas a objeto de minimizar el impacto que estos puedan tener en el medio ambiente, adicionalmente a esto existe una norma que prohíbe la tala indiscriminada en la zona, lo que representan medidas ambientales que contribuyen a la conservación del medio ambiente. Por otra parte, la asociación si participa en

comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad.

OCKIL contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) con lo que han apoyado proyectos como el de la fundación Paz y Desarrollo que a su vez promueve la conservación del ecosistema en su estado natural. Por otra parte, la organización no cuenta con políticas de prohibición de utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, animales etc.)

Si se han promovido campañas de reciclaje y no contaminación de los ríos de la localidad, por lo que mantiene una participación activa en el proceso de educación y concientización ambiental. Además, la entrevistada manifiesta que la organización no realiza ningún esfuerzo de concientización o debate con los proveedores de insumos en función de los impactos ambientales causados por sus productos o servicios, lo cual constituye un aspecto negativo dado que no contribuye con la responsabilidad ambiental que tiene la organización en relación al ambiente en la comunidad donde se desarrolla la actividad agroproductiva. Así mismo no se han realizado estudios para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra, lo que se considera un aspecto de relevancia dado que las prácticas no controladas de actividades que pudieran estar causando daño al ambiente deben ser del conocimiento de la organización a objeto de establecer medidas conducentes a minimizar su impacto.

3.6.3. Gerencia y Administración.

Tabla 5, Gerencia y administración.

Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
GERENCIA			
1. Plan estratégico y Operativo	¿La organización cuenta con plan estratégico?	Tiene y aplica	x
		Tiene y no aplica	
		No tiene	
2. Plan de acopio y Comercialización	¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización?	Tiene y aplica	x
		Tiene y no aplica	
		No tiene	
3. Mecanismos de	¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	Tiene y es funcional	

evaluación de la gestión		Tiene y no es funcional	
		No implementa	x
4. Recursos humanos Contratados	¿Qué personal tiene contratado la organización? ¿En qué áreas?:	Tiene	
		No tiene	x
ADMINISTRACIÓN			
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	x
		Solo registran ingresos y egresos	
		No los llevan/Atrasados	
2. Manejo de caja chica	¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	Si	x
		No	
3.Obligacion es tributarias	¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias? ¿Cuándo efectúo su última declaración?:	Si	x
		No	
4. Pérdidas y ganancias	¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias? ¿Es creciente, decreciente o estable?	Creciente/Estable	x
		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	x
		No	
GESTIÓN			
1. Gestión de proyectos	¿La organización ha gestionado proyectos en el último año? ¿Con quién?:	Más o igual que 3 proyectos	x
		Menos de 3 proyectos	
		Ninguno	
2. Relación institucional	¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización? ¿Cuáles son?:	Cinco o más	x
		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	x
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	x
		Decreciente	
		No realiza	
5. Certificaciones	¿Cuántas certificaciones tiene la organización? ¿Cuáles son?:	Una o más	x
		Ninguna	

Fuente: Entrevista a la Presidenta de comunidades Kichwa

Elaborado por: Ruth Bonilla

Gerencia y Administración

En lo que respecta al tercer pilar denominado Gerencia y Administración, los aspectos más relevantes son:

La presidenta manifiesta que cuenta con un plan estratégico gerencial, además cuenta y aplica un plan de acopio y comercialización lo que redundará en un beneficio sustancial para el proceso de colocación de los productos por parte de las comunidades agroproductivas. También se puede establecer que en la asociación a pesar de que posee mecanismos que permiten la evaluación de la gestión gerencial, éstos no son funcionales. Además, la organización no tiene personal contratado de forma directa, esto ocurre sólo con la aprobación de proyectos, en cuyo caso se hace la contratación con fondos de ese proyecto. En otro aspecto, la organización cuenta con los informes contables respectivos de acuerdo a los lineamientos de ley. También se maneja una caja chica que está debidamente reglamentada. Con respecto a las obligaciones tributarias, se manifiesta que se está al día con esos rubros y además se cuenta con un estado de pérdidas y ganancias caracterizado por ser creciente y estable. Igualmente se cuenta con un órgano de control que resulta adecuado como actividad de control.

En lo que respecta a la gestión de proyectos se manifiesta que en el último año esta organización ha llevado a cabo hasta 3 proyectos y está ejecutando actualmente uno con la Fundación RIOS en relación a la atención prioritaria de salud. La relación institucional que maneja la organización está en torno a instituciones públicas como el Ministerio de Salud Pública, el Ministerio del ambiente, entre otros.

Por otra parte, el único proyecto que ha firmado la organización en el último año está en torno al proyecto que está en proceso de ejecución con la fundación RIOS, anteriormente mencionado.

La gestión comercial se evalúa por parte de la presidenta como creciente y estable, y, además

las certificaciones que tiene la organización están en torno a los proyectos de café robusto de aroma fino, parteras comunitarias y promotores de salud.

3.6.4. Patrimonio

Tabla 6. Patrimonio

Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
GERENCIA			
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%	
		No existe aportes anuales	x
2. Fondos para crédito a los Asociados	¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados?	Dispone	
		No dispone	x
3. Ahorros en cuentas Bancarias	¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias?	Tiene	
		No tiene	x
4.Capital de trabajo	¿La organización dispone de capital de trabajo propio? ¿Cómo consigue su capital de trabajo?	Tiene	x
		No tiene	
RECURSOS EXTERNOS			
1. Donaciones	¿En los últimos tres años la organización ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico?	Ha accedido	x
		No ha accedido	

	¿Mencione el tipo de donación?		
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	x
ACTIVOS FIJOS			
1. Sede o local institucional	¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrendada??	Propia	x
		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	x
		No tiene	
3. Infraestructura productiva y comercial	¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial? Indique los bienes que dispone	Tiene	x
		No tiene	
4. Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento? ¿Podría describir aquellos bienes?	Tiene	x
		No tiene	

Fuente: Entrevista a la Presidenta de comunidades Kichwa

Elaborado por: Ruth Bonilla

Patrimonio

En relación al análisis de los resultados del pilar Patrimonio, la entrevistada manifiesta que la organización no exige aportes anuales a los socios participantes, eventualmente dependiendo de circunstancias particulares, se acuerda en asamblea extraordinaria la fijación de cuotas por socios debidamente justificados y con la aprobación de sus participantes.

Por otro lado, la organización no dispone de fondos propios para la aportación de créditos a sus asociados y que no posee ningún fondo de ahorros en cuentas bancarias, toda vez que como ya se indicó no percibe aportaciones de sus socios.

La entrevistada indica que la organización cuenta con un capital de trabajo propio el cual proviene de las mingas comunitarias.

La organización en los últimos tres años, ha recibido donaciones constituidas en materiales para la producción, entre ellas semillas, plantas para la reforestación, y otros enseres para el área administrativa, como computadoras e impresoras, lo que constituye un aporte importante, toda vez que hemos visto las limitaciones de fondos económicos que tiene la organización, a pesar de esto, la asociación no ha accedido al sector de financiamiento bancario en los últimos 3 años, lo que denota que no hay una política financiera definida. OCKIL dispone de una sede propia, así como el mobiliario el cual se encuentra en estado funcional en su totalidad.

La asociación mantiene una infraestructura productiva, la cual funciona como centro de acopio para la actividad administrativa y comercial además de que la organización dispone de otros bienes que se encuentran en funcionamiento, sin embargo, no se conocieron datos específicos de ellos.

3.6.5. Democracia y Participación.

Tabla 7. Democracia y Participación

Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
ÓRGANO DE DIRECCIÓN			
1. Conformación	¿Está completo el órgano de dirección? ¿Cuántas personas lo conforman?	Completa	X
		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	X
		Cotidianas	
		Llevar actas	X

3. Actas y registros	¿Llevar actas de las reuniones? ¿Qué tipo de registros llevan?	No llevan	
FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS			
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	x
		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%	x
		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	x
		No	
PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN			
1. Conocimiento de los estatutos	Ud. Conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización.	Conoce en su totalidad	
		Conoce parcialmente	
		Desconoce	x
2. Órganos de apoyo	¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos.	Igual o mayor que tres	x
		Menos de tres	
3. Comunicación	¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse	Órgano de difusión propio	
		Órgano de difusión subsidiado	x

	con sus asociados? ¿Cómo funciona? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cómo se financia?	No cuentan con órgano de difusión	
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	x
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	x
3. Comunicación de las decisiones	¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿¿Cómo se comunican las decisiones?	A nivel de socios	x
		Directivas de base y central	
		Sólo el consejo directivo central	

Fuente: Entrevista a la Presidenta de comunidades Kichwa

Elaborado por: Ruth Bonilla

Democracia y Participación.

Respecto al órgano de dirección está completamente conformado, las decisiones que se toman, de acuerdo a lo expresado por la entrevistada, son de orden estratégicas, y, se lleva un registro de actas de asamblea donde se deja sentado las decisiones que se toman.

La frecuencia de las reuniones para la realización formal de las asambleas está definida en por lo menos dos veces por año, las convocatorias a las reuniones para la toma de decisiones de sus socios por lo general cuentan con la participación de más del cincuenta

por ciento de los asociados. Además, la entrevistada responde que la organización si lleva registro de las actas de asamblea que se efectúan.

La entrevistada manifiesta que no conoce a cabalidad el contenido de los estatutos de la organización, pero que si cuenta con órganos de apoyo representado por más de tres instituciones que dependiendo de los proyectos que se manejen en cada oportunidad constituyen un aporte económico y de gestión. También se manifiesta que la comunicación con los asociados está representada a través de órganos de difusión subsidiados, pero no se indica cuáles y de qué manera llega la información a los asociados.

La planificación en la organización está dada por la participación de los asociados y del consejo directivo, que como ya vimos está representado por su presidente y vicepresidente, así también, la toma de las decisiones está dada por la participación de los asociados y del consejo directivo.

Se evidencia que no existe un ente rector de la organización a quien comunicar las decisiones, por lo que las decisiones tomadas por el consejo directivo se comunican sólo a nivel de los socios.

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

Los socios que respondieron a la encuesta fueron 32, sin contar con las de la Presidenta, que se tomó como referencia para el análisis de Directivos.

De acuerdo con el instrumento de investigación utilizado, Herramienta VEO de la USAID, los resultados obtenidos, entre los socios encuestados, de acuerdo a los cinco componentes del mismo instrumento, a continuación, se presentan los resultados.

3.7.1. Desarrollo humano

Tabla 8, Desarrollo del capital humano

Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO			
1. Capacitaciones	¿Le ha capacitado la organización?	Más de 3 veces por año.	31%
		De 1 a 3 veces por año	25%
		Ninguna vez.	44%
2. Formación de promotores	¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores?	Más de 5	10%
		Más de 3 o igual que 5	14%
		Ninguno	76%

3. Conocimiento de computación de los socios	Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	Si	29%
		No	71%
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	48%
		No realizan	31%
		Se evidencian malas prácticas	21%
ECONOMÍA DEL SOCIO			
Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
Ingreso promedio del socio	¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital?	Menos de \$ 375	74%
		De uno a dos salarios mínimos/mes	19%
		Más de dos salarios mínimos vitales	7%
DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO			
1. Relaciones con la comunidad	¿Cómo y cuál es la relación de la Asociación con la comunidad?	Cooperación	7%
		Apoyo/ayuda	62%
		No son muy buenas	31%
2. Relaciones con los socios	¿Cómo y cuál es la relación entre asociados?	Cooperación	14%
		Apoyo/ayuda	57%
		No son buenas	29%
3. Relaciones con el Estado	¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales?	Cooperación	10%
		Apoyo/ayuda	63%
		Existen conflictos	27%
EQUIDAD DE GENERO			
1. Participación y toma de decisiones	¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización?	Mujeres sólo como socia	55%
		Mujeres en alguna dirección	9%

		Mujeres en cargos de decisión	26%
		No participan	10%
PROGRAMAS SOCIALES			
1. Programas dirigidos a las familias	¿La organización tiene programas dirigidos a las Familias?	Si tiene	67%
		No tiene	33%
2. Programas dirigidos a los niños	¿La organización tiene programas dirigidos a los niños?	Si tiene	60%
		No tiene	40%
3. Programas dirigidos a los jóvenes	¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes?	Si tiene	90%
		No tiene	10%

Fuente: Encuesta a socios de comunidades Kichwa

Elaborado por: Ruth Bonilla

Desarrollo humano

En relación a la capacitación que ofrece la organización a sus socios la mayor parte de ellos manifiesta que no existe una capacitación de parte de la organización, además no se ha realizado formación de promotores.

Más de la mitad de encuestados manifiestan que no maneja o ha utilizado la computadora en sus actividades relacionadas con la organización.

Por otra parte el 48% de los socios manifiesta que la organización ha enfrentado problemas de corrupción y manejo de documentos durante el último año,

En cuanto a los ingresos promedio de los socios, el 74% manifiesta que percibe mensualmente menos del salario básico del Ecuador, que para la fecha de la aplicación del instrumento estaba en 375 dólares.

La mayoría de la muestra encuestada define la relación entre la Asociación de agroproducción como de apoyo y ayuda hacia la comunidad, lo que resulta un factor positivo que todavía puede mejorarse con la aplicación de buenas políticas y dinámicas de cooperación, además de ellos la mayoría de socios expresan que la relación entre la Asociación y sus asociados como de apoyo y ayuda, y, la relación entre la asociación y los gobiernos locales también como de apoyo y ayuda.

Por otra parte, esta organización en relación a la inclusión de la mujer, se puede destacar la participación de sólo mujeres como socias de esta actividad de agroproducción.

Los encuestados en un porcentaje mayoritario consideran que, la organización si promueve programas dirigidos a las familias, a niños, y jóvenes representan una vinculación entre las

organizaciones y las sociedades, lo cuales influyen en el mejoramiento de la calidad de vida, a través de la interacción y el apoyo de las formas productivas que tienen en común y desde luego fomentan el respeto por los valores culturales.

3.7.2. Negocios y servicios

Tabla 9. Negocios y servicios

Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
PRODUCTIVOS			
2. Asistencia técnica	¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha?	Brinda servicio	62%
		Servicio deficiente/limitado	12%
		No lo brinda	26%
2. Certificaciones	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación??	Brinda servicio	67%
		Servicio deficiente/limitado	5%
		No lo brinda	28%
COMERCIALIZACIÓN			
1. Acopio y venta	¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	Brinda el servicio	69%
		No lo brinda	31%
2. Reglamentos para comercializar	¿La organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio?	Dispone	64%
		No dispone	36%
3. Capacitación	¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	Brinda capacitación	79%
		No lo brinda	21%
ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS			
1. Préstamos a socios	¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con	Servicios fondos propios	43%
		Servicios fondos externos	12%

	fondos propios o de terceros?	No lo brinda	45%
2. Acercamiento a instituciones financieras	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Brinda el servicio	64%
		No lo brinda	36%
INFORMACIÓN			
1. Precios y mercados	¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto tiempo informa?	Brinda el servicio	64%
		No lo brinda	36%
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	64%
		No lo brinda	36%
SERVICIOS SOCIALES			
1. Salud, educación, saneamiento, etc.	¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte?	Brinda el servicio	69%
		No lo brinda	31%
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL			
2. 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	50%
		No aplica	50%
COMPROMISO CON EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD AMBIENTAL			
		Ha participado	43%

7. Participación foro ambiental	¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	No ha participado	19%
		Desconoce	38%
8. 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	65%
		No ha contribuido	35%
9. 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	43%
		No existen políticas	57%
4 .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	55%
		No realiza	45%
		Si lo hace	51%

10. 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?:	No lo hace	49%
11. 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	48%
		No ha realizado	52%

Fuente: Encuesta a socios de comunidades Kichwa

Elaborado por: Ruth Bonilla

Negocios y servicios

En relación a los resultados del pilar Negocios y Servicios, se puede evidenciar que la organización les presta el servicio de asistencia técnica en cultivos y posteriormente durante el período de la cosecha, además de que la mayoría de socios coincide en manifestar que brinda el servicio de asesoría como de acompañamiento en la certificación de los socios agro productores.

La comunidad de socios agroproductores de Kichwa de Loreto, cuenta con un centro de acopio y venta de sus productos, lo que apoya de forma significativa el proceso de comercialización de la comunidad, tal como así lo percibe la mayoría de los socios encuestados, en relación a la consulta de suministro por parte de la organización de parámetros de calidad o reglamentación de acopio de los productos de la comunidad, los socios afirman en un gran porcentaje que sí disponen de este servicio por parte de la organización. Así mismo la organización ofrece capacitación a los asociados en los temas de comercialización, lo cual resulta una herramienta de gran valor que apoya el proceso y la gestión de los socios para obtener el producto final de su esfuerzo a través de la venta del producto.

En relación a que la organización brinda el servicio de créditos con fondos propios, las repuestas son casi similares en porcentaje con las respuestas de que la organización no brinda este servicio, lo cual llama la atención y evidencia un desconocimiento del tema o interpretación errada. Además de ello se puede establecer que la organización brinda el servicio de certificación de los socios y le acompaña a lo largo del proceso para su obtención.

La mayoría de los encuestados expresa que la organización brinda a sus socios la información concerniente a los precios de los productos que comercializan y las características y demás información del mercado en el que colocan los productos.

Los socios de la comunidad Agroproductiva Kichwa de Loreto indican contar con la información referente a ofertas de servicios sociales y de herramientas de políticas a través del servicio que les presta la organización.

Gran parte de los encuestados manifiesta que la organización les brinda el servicio de salud, educación, cultura y deporte.

Con una paridad porcentual resultó la evaluación que se efectuó en relación a la aplicación de medidas ambientales por parte de la organización, quedando en entredicho si la organización aplica efectivamente estas medidas o no las aplica.

Un amplio porcentaje de los socios de la comunidad agroproductiva Kichwa de Loreto, desconoce si la organización que los representa participa en los comités o consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad, lo que evidencia un gran desconocimiento en relación a la gestión real de la organización en este aspecto.

La contribución a la protección del medio ambiente por parte de la organización que representa a los socios de la comunidad agroproductiva ha contribuido según la percepción de sus socios a la comunidad, con la participación en comités y consejos locales y regionales donde se trata el tema ambiental como una prioridad en la gestión de todos los involucrados.

Casi el 60% de los socios de la comunidad agroproductiva manifiesta que la organización no posee políticas para la explotación de recursos naturales, es decir no existen lineamientos que prohíban la utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal de recursos naturales.

Un poco más del cincuenta por ciento de los socios de la comunidad indica que la organización realiza campañas de educación ambiental, considerando la reducción la reutilización y el reciclaje como premisas. Además de que el 51% de socios indica que la organización contribuye a la concientización de sus proveedores de insumos sobre el impacto ambiental, y el resto de ellos manifiestan que la organización no ha participado en

este proceso de concientización con sus proveedores, nuevamente se desprende de la información recopilada que la mitad de la muestra afirma y la otra mitad niega, por lo que podemos inferir que la falta de información de los socios sobre el tema lleva a estos resultados.

El 48% de socios indica que la organización realiza o ha realizado estudios para medir el impacto ambiental por la producción y uso de la tierra y el 52% indica que no es así, lo que nuevamente nos hace inferir que hay un desnivel en la información que maneja el grupo encuestado en relación al tema de las políticas, lineamientos y acciones ambientales por parte de la organización.

3.7.3. Gerencia y Administración

Tabla 10. Gerencia y Administración.

Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
GERENCIA			
1. Plan estratégico y Operativo	¿La organización cuenta con plan estratégico?	Tiene y aplica	31%
		Tiene y no aplica	38%
		No tiene	31%
2. Plan de acopio y Comercialización	¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización?	Tiene y aplica	64%
		Tiene y no aplica	17%
		No tiene	19%
3. Mecanismos de evaluación de la gestión	¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	Tiene y es funcional	67%
		Tiene y no es funcional	21%
		No implementa	12%
4. Recursos humanos Contratados	¿Qué personal tiene contratado la organización? ¿En qué áreas?:	Tiene	76%
		No tiene	24%
ADMINISTRACIÓN			
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	36%
		Solo registran ingresos y egresos	19%
		No los llevan/Atrasados	45%

2. Manejo de caja chica	¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	Si	90%
		No	10%
3.Obligacion es tributarias	¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias? ¿Cuándo efectúo su última declaración?:	Si	90%
		No	10%
4. Pérdidas y ganancias	¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias? ¿Es creciente, decreciente o estable?	Creciente/Estable	43%
		Decreciente	17%
		No determina	40%
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	48%
		No	52%
GESTIÓN			
1. Gestión de proyectos	¿La organización ha gestionado proyectos en el último año? ¿Con quién?:	Más o igual que 3 proyectos	50%
		Menos de 3 proyectos	50%
2. Relación institucional	¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización? ¿Cuáles son?:	Cinco o más	60%
		Menos de cinco	40%
3. Contratos y convenios	¿Ha firmado la organización algún tipo de convenio en el último año? ¿Cuáles son?:	Menos de 2	64%
		Mayor o igual que dos	36%
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	45%
		Decreciente	24%
		No realiza	31%
5. Certificaciones	¿Cuántas certificaciones tiene la organización? ¿Cuáles son?:	Una o más	74%
		Ninguna	26%

Fuente: Encuesta a socios de comunidades Kichwa
Elaborado por: Ruth Bonilla

Gerencia y Administración.

En relación al pilar de Gerencia y Administración, se pudo evidenciar que las respuestas de los socios son variadas y el 38% de ellos indicó que la organización posee un plan que el plan estratégico y operativo, pero no lo aplica, mientras que con el 31% existen las otras dos opciones, es decir que los socios manifiestan que, si tiene un plan y lo aplica, y también el mismo porcentaje dice que no tiene plan.

La mayoría de los socios manifiesta que la organización cuenta con un plan de acopio y comercialización, además el 67% de socios indica que la organización tiene un mecanismo de evaluación de gestión gerencial y además lo considera funcional, por otra parte, el 76% de los encuestados manifiesta que la organización tiene personal contratado indicaron los siguientes cargos; tesorería, técnicos, contabilidad y administración, técnicos en siembra y cultivos. Esta información contrasta con la obtenida de la propia organización que indica no tener personal

El 45% de socios indica que la organización no maneja una caja chica, mientras que el 36% indica que, si se maneja caja chica y además se llevan informes contables, y algunos de ellos manifiestan que la organización solo registra ingresos y egresos.

El 90% de socios revela que la organización está al día con sus obligaciones tributarias. Además, hay opiniones contradictorias al respecto del estado de pérdidas y ganancias, el 43% expresa que este es creciente y estable, mientras que el 40% manifiesta que no determina si este reporte tiene características de creciente, decreciente o estable y finalmente hay un porcentaje minoritario que define el estado de ganancias y pérdidas que presenta la organización como decreciente.

El 52% de socios considera que el órgano de control no es funcional ni adecuado, y el 48% restante indica que si lo es. No se muestra mayor detalle de parte de los encuestados en este sentido, por lo que se tomará en consideración para contrastar con la información suministrada por la gerencia de la organización.

La información que manejan los socios en relación a la gestión de proyectos por parte de la organización en el último año indica que ésta ha manejado 3 o más proyectos según el 50% de los socios y para el otro 50% la organización ha manejado menos de tres proyectos en el último año. Vemos en este punto como esta información relacionada a los proyectos no está al alcance de todos los socios, por lo que la información obtenida en esta interrogante debe ser contrastada con la información real manejada por la organización.

El 60% de encuestados indica que la organización mantiene relaciones institucionales con organizaciones públicas y privadas representadas en un número mayor de cinco, aunque no indican cuales son estas instituciones. Además, el 64% conoce que la organización ha

firmado al menos dos convenios en el último año, y el 36% restante indica que se han firmado dos o más convenios.

En lo que respecta a la gestión comercial, el 45% de los socios de la organización la han percibido en estos dos últimos años como creciente y estable, sin embargo, el 31% perciben que la organización no ha realizado gestión comercial en los dos últimos años y 24% de los socios consultados considera que la gestión de la organización ha ido decreciendo en este período.

En relación a las certificaciones con las que cuenta la organización, la mayoría de socios estima que son una o más, siendo la opinión del 26% de los socios que la organización no cuenta con ninguna certificación.

3.7.4. Patrimonio

Tabla 11. Patrimonio

Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
GERENCIA			
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%	21%
		Pagan menos del 50%	79%
2. Fondos para crédito a los Asociados	¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados?	Dispone	60%
		No dispone	40%
3. Ahorros en cuentas Bancarias	¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias?	Tiene	60%
		No tiene	40%
4.Capital de trabajo	¿La organización dispone de capital de trabajo propio? ¿Cómo consigue su capital de trabajo?	Tiene	50%
		No tiene	50%
RECURSOS EXTERNOS			
1. Donaciones	¿En los últimos tres años la organización ha accedido	Ha accedido	38%

	a algún tipo de donación o apoyo económico? ¿Mencione el tipo de donación?	No ha accedido	62%
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	38%
		No ha accedido	62%
ACTIVOS FIJOS			
1. Sede o local institucional	¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrendada??	Propia	81%
		Alquilada	0%
		No tiene	19%
2. Muebles y equipos de cómputo	¿La organización dispone de muebles y equipos de cómputo? Indique el estado de los mismos.	Propios	77%
		No tiene	23%
3. Infraestructura productiva y comercial	¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial? Indique los bienes que dispone	Tiene	57%
		No tiene	43%
4. Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento? ¿Podría describir aquellos bienes?	Tiene	52%
		No tiene	48%

Fuente: Encuesta a socios de comunidades Kichwa

Elaborado por: Ruth Bonilla

Patrimonio

En relación al pilar de Patrimonio, se pudo establecer que o que menos del cincuenta por ciento de los asociados pagan sus aportaciones. Además, el 60% de socios indica que la organización provee a los socios de créditos con recursos propios y el 40% indica que la organización no dispone de recursos propios para la asignación de créditos.

El 60% revela que la organización dispone de ahorros en cuentas bancarias contrastando con la información del 40% de los socios que indica que la organización no maneja cuentas de ahorros, siendo ésta última posición la coincidente con la información suministrada por la organización. Así mismo el 50% considera que la organización posee un capital de trabajo propio y el otro 50% indica que no es así. Nuevamente se pone de manifiesto la falta de información veraz con la que cuentan los socios de la organización, dado que la organización, según su propia descripción no cuenta con un capital de trabajo para el desempeño de su gestión, funciona a través de proyectos y donaciones.

La mayor parte de los socios menciona que la organización no ha accedido a donaciones o apoyo económico en los últimos tres años, lo cual contrasta con el 38% de ellos que indica que si ha accedido a donaciones y apoyo económico.

El 62% de encuestados opina que la organización no ha accedido a créditos en los últimos tres años y un 38% indica que, si ha accedido a créditos, aunque no indican el tipo de fuente de estos créditos por lo que es información que definitivamente se debe contrastar con la información suministrada por la organización directamente.

El 81% de los socios indica que la organización posee una sede propia, mientras que el 19% de ellos manifiesta que la organización no tiene sede, lo cual llama la atención, puesto que este porcentaje desconoce o no tiene información sobre este hecho. También se evidencia que los socios en su gran mayoría saben que la organización dispone de muebles y equipos de cómputo para la realización de sus actividades administrativas.

El 43% de socios indicaron que la organización no cuenta con infraestructura productiva y comercial, lo cual igualmente contrasta con información del 57% restante que manifiesta que la organización si tiene una infraestructura productiva y comercial.

El 48% de asociados indica que la organización no posee terrenos, laboratorios o maquinarias y un 52% manifiesta que si posee.

3.7.5. Democracia y Participación

Tabla 12. Democracia y Participación

Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
ÓRGANO DE DIRECCIÓN			
1. Conformación	¿Está completo el órgano de dirección? ¿Cuántas personas lo conforman?	Completa	64%
		Completa pero no funcional	19%
		Incompleta.	17%

2. Decisiones	¿Qué tipo de decisiones toman?	Estratégicas	52%
	¿Estratégicas para periodos largos o cotidianas? Qué tipos de decisiones se realizan:	Cotidianas	48%
3. Actas y registros	¿Llevan actas de las reuniones?	Llevan actas	79%
	¿Qué tipo de registros llevan?	No llevan	21%
FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS			
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	71%
		Menos de dos veces al año	27%
		No se reúne	2%
2. Decisiones	¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 50%?	Más del 50%	64%
		Menos o igual que el 50%	36%
3. Actas y registros	¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?	Si	88%
		No	12%
PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN			
1. Conocimiento de los estatutos	Ud. Conoce a cabalidad el contenido del	Conoce en su totalidad	17%
		Conoce parcialmente	36%

	estatuto de la organización.	Desconoce	47%
2. Órganos de apoyo	¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos.	Igual o mayor que tres	50%
		Menos de tres	50%
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	74%
		Órgano de difusión subsidiado	12%
		No cuentan con órgano de difusión	14%
BASE SOCIAL			
1. Planificación Participativa	¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan?	Sólo el presidente del directorio	20%
		Todo el consejo directivo	28%
		Todas las bases y consejo directivo	52%
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	24%
		Todo el consejo directivo	33%
		Todas las bases y consejo directivo	43%
3.Comunicación de las decisiones	¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿¿Cómo se comunican las decisiones?	A nivel de socios	20%
		Directivas de base y central	28%
		Sólo el consejo directivo central	52%

Fuente: Encuesta a socios de comunidades Kichwa
Elaborado por: Ruth Bonilla

Democracia y Participación.

En el quinto y último pilar evaluado Democracia y Participación, los encuestados mayoritariamente manifiestan que el órgano de dirección está completo.

La opinión de los socios en cómo se toman las decisiones y que tipo de decisiones toma la organización está dividida prácticamente, siendo que el 52% de ellos considera que se toman decisiones estratégicas y la otra parte considera que son cotidianas. El 79% de los encuestados indica que la organización si deja registro organizado a través de actas de las reuniones en las que participan, lo que es un elemento indispensable para darle continuidad a los proyectos y acuerdos a los que se lleguen.

La mayoría de los socios indica que las reuniones de asambleas se efectúan por lo menos dos veces al año. Además, el 64% de socios coinciden en que, si se efectúan reuniones de delegados y socios de la organización con más del cincuenta por ciento de quórum y el 88% de socios indica que, si se llevan actas de asambleas por parte de la organización, sólo un porcentaje muy bajo argumenta que no se lo hace.

El 47% y 17 respectivamente, desconocen o conocen parcialmente, el contenido de los estatutos de la organización. La mitad de los socios indica que los órganos de apoyo de la organización están compuestos en un número igual o mayor de tres y el otro 50% indica que son menos de tres.

El 74% de los socios han manifestado que la organización utiliza para comunicarse con sus asociados es un órgano de difusión propio, sin embargo, el 14% de encuestados dice que la asociación no cuenta con un órgano de difusión, mientras que solo el 12% manifiesta que el órgano de difusión es subsidiado.

En cuanto se refiere a la planificación de sus actividades, proyectos y metas y quienes participan en ella, a lo que los socios responden en un 52% que esta planificación la realizan todas las bases de la organización y su consejo directivo. En relación a la toma de decisiones, el 43% de los socios indica que las decisiones dentro de la organización son tomadas por todas las bases y el consejo directivo, además de que el 52% de asociados expresa que las decisiones de la organización se comunican al consejo directivo central.

3.8. Análisis comparativo directivos-socios de la organización.

Respecto al índice de desarrollo del capital humano existen ciertas discrepancias en la información arrojada por la entrevista a directivos y la encuesta realizada a los socios, en este caso las de mayor relevancia se presentan en las capacitaciones donde existe un alto porcentaje de socios que indicó que no ha recibido capacitación de parte de la organización, mientras que la presidenta manifiesta que se da capacitación de a 3 veces al año. Otro factor de importancia y que llama la atención es que a pesar de que la organización indica que no ha habido problemas de corrupción u otros que afecten las

prácticas del buen gobierno necesarias en toda organización, los socios en un alto porcentaje perciben y mencionan que si hubo problemas relacionados con el buen gobierno de la organización.

En lo que respecta a los aspectos de la economía del socio, hay una coincidencia casi total en la respuesta suministrada por la organización y por los socios, apreciándose que efectivamente la mayoría de los socios posee ingresos menores al salario básico unificado para el Ecuador, que como ya mencionamos era de \$ 375 para la fecha de esta investigación y aplicación del instrumento.

En el caso de las dinámicas de cooperación y conflicto, también encontramos coincidencias en un alto porcentaje en relación a la opinión de la representante de la organización y sus socios, definiendo ambos las relaciones tanto con la comunidad, entre los socios y con el Estado como de Apoyo y Ayuda en líneas generales.

En los aspectos de equidad de género, programas sociales y productivos, podemos ver una similitud casi total en las respuestas de la organización y de sus socios, resaltando que de la información se desprende que el total de socios de la comunidad son mujeres las cuales participan en la base como en el consejo directivo, la organización posee y pone a disposición de sus socios programas sociales con atención especial a la familia, jóvenes y niños y finalmente que la organización presta el servicio de asistencia técnica y certificaciones lo que resulta de gran ayuda para los socios ya que a través de estos programas se consolidan en su labor agroproductiva.

De esta comparación se desprende que la organización brinda el servicio de acopio y venta lo que es del conocimiento de casi un setenta por ciento del total de socios, luego también brinda los servicios de capacitación en temas de comercialización, posee un reglamento con parámetros de calidad y acopio y brinda el servicio de acompañamiento para la certificación, con lo cual la mayoría de los socios encuestados coincide, es decir manejan la misma información. Donde existe algún factor poco coincidente es en lo concerniente al otorgamiento de préstamos por parte de la organización a lo cual ésta responde que no brinda el servicio, pero sin embargo llama la atención que un 43% de los socios indica que si lo ofrece y con recursos propios.

En líneas generales en lo que respecta a la responsabilidad ambiental, existe una información bastante equilibrada entre lo manifestado por la organización y lo que manejan los socios, resalta, fuera de este criterio, el hecho de que la organización indica que si los aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla y en relación a los socios un 50% dice que sí y el otro 50% indica que la organización no aplica las medidas ambientales.

Los elementos resaltantes en la comparación de los aspectos de gerencia y administración, radican en los que no coincide el criterio de la organización con los de los socios o viceversa, destaca el hecho de que la organización dice no tener personal contratado trabajando dentro de la organización y los socios argumentan que si hay recursos humanos laborando para la organización. Igualmente, en relación a los informes contables la organización manifiesta llevarlos al día y los socios desconocen en una buena medida esta situación, toda vez que sus respuestas estuvieron orientadas en torno a que no llevan informes contables un 45% y llevan Informes 36%.

En el indicador de gestión, el cual hasta ahora es el que presenta mayores coincidencias en las respuestas suministradas por la organización y sus socios, sólo resalta el hecho de que a la interrogante referida a los proyectos llevados por la organización en el último año, hubo una paridad de respuestas, siendo que el 50% de socios respondió que la organización ha realizado 3 o más proyectos, lo que coincide con la respuesta de la organización, sin embargo el otro 50% de los socios no pareciera tener esta información de forma precisa ya que indicaron que la organización maneja menos de 3 proyectos o ninguno en el año.

En lo que respecta al patrimonio de la organización, se considera, de acuerdo a la información suministrada por ésta y por los socios, que existe una diferencia en sus respuestas, por ejemplo la organización indicó que no existen aportes anuales de los socios, pero eventualmente con acuerdo previo en asamblea se pueden establecer aportes puntuales pero no tienen una continuidad; a esta misma interrogante el 69% de los socios indicó que si hay aportes y que el cincuenta por ciento de los socios no los paga.

En líneas generales la información recogida en ambas fuentes para los aspectos de Activos fijos y Órganos de dirección, es coincidente.

En los aspectos de funcionamiento de las asambleas, comunicación y participación y base social, existe una coincidencia en la mayoría de las interrogantes planteadas, en este sentido es preciso resaltar que llama especialmente la atención que la presidenta de la organización indica que desconoce los estatutos de la empresa y los socios en relación a este mismo aspecto también presentan deficiencias, toda vez que un 47% lo desconoce totalmente y un 36% dice conocerlo de forma parcial. Reiteramos que no existe uniformidad en la información que maneja la organización y la que manejan los socios.

Así mismo, se denota que no son llevadas de manera adecuada los registros e información de actas en asamblea, se hace necesario informar sobre dichas reuniones y así mismo informar sobre dichos registros. El nivel de convocatoria es escaso, no se ve manifestado según la entrevista, por falta de motivación, desorientación, insuficiencia de comunicación

y oportuna información de todo lo relacionado a proyectos, entre de apoyo, colaboración, tanto pública como privada.

Según lo indicado y analizado por los 5 pilares planteados, la asociación objeto de estudio, tiene la necesidad de incorporar algunos aspectos importantes para sí funcionamiento y sostenibilidad a lo largo del tiempo, estos aspectos serán desarrollados en el siguiente capítulo

**CAPITULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
ASOCIACIÓN AGROPRODUCTIVA.**

4. Propuesta de modelo de gestión administrativa para la asociación Agroproduktiva

La presente propuesta es el resultado del diagnóstico de la Asociación agro productiva, el objetivo es dar solución a las repuestas que se generaron de los instrumentos de recolección de datos aplicadas a los directivos y socios, además de ello se tomará en cuenta que la asociación debe implementar un modelo administrativo socialmente responsable, todo ello con el objetivo de contribuir a un desarrollo sostenible en el campo de influencia de la asociación.

Para el cumplimiento de los objetivos propongo dar fiel cumplimiento con el diagnóstico que arrojo el estudio (encuesta, entrevista etc.) realizado a los directivos y socios, y mediante este se plantearán estrategias para que los que se encuentren involucrados en esta asociación encaminen su gestión con la responsabilidad social, y mayor énfasis en el control administrativo y gestión de talento humano.

En la actualidad OCKIL no cuenta con misión, visión, valores y políticas, etc. y es por ello que se propondrá la filosofía empresarial de la misma.

4.1. Planeación.

4.1.1. Filosofía organizacional

a. Misión de la organización agroproduktiva

Satisfacer las necesidades de los asociados y clientes, mediante la producción y comercialización de productos agrícolas y de tipo agroecológico, a través del manejo de los recursos naturales, así como el fortalecimiento de las culturas ancestrales, implementando mecanismos de participación social con criterios de igualdad, solidaridad y equidad.

b. Visión de la organización agroproduktiva

“Ser la asociación de agroproductores líder en el mercado de producción y comercialización de productos agrícolas y de tipo agroecológico, logrando sostenibilidad de las etnias culturales que prevalecen en la organización, para mejorar sus niveles de educación, salud intercultural, equidad y participación.

c. Valores de la organización agroproduktiva

El accionar de OCKIL deberá basarse principalmente en los siguientes valores:

- **Equidad:** En el trato a los socios, proveedores, y clientes en condiciones de igualdad y trato justo.
- **Lealtad:** Guardar fidelidad a la organización y entre asociados.
- **Justicia:** Obrar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde.

- **Respeto:** Valorando a todos los grupos de interés de la asociación, así como el respeto a la normativa legal vigente.
- **Trabajo en equipo:** Compartir el conocimientos y experiencias adquiridos a lo largo del tiempo, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común.
- **Excelencia:** Calidad en los productos ofertados por la asociación
- **Compromiso social:** Trabajando con una actitud propositiva y de compromiso comunitario.
- **Honestidad:** Actuando con principios éticos y promoviendo la verdad.
- **Integridad:** Actuando dentro de los principios éticos y legales que demanda la sociedad.
- **Responsabilidad:** Cumplir nuestros compromisos con los socios y con el sector agropecuario.

4.1.2. Políticas empresariales

a) Política ambiental: La asociación realizará una gestión ambiental integral de manera proactiva, con criterios de competitividad empresarial y sostenibilidad ambiental, económica y social.

b) Política de cero tolerancia frente al fraude, la corrupción y el soborno: La asociación promoverá la transparencia en la gestión de la administración, incentivar un comportamiento ético con valores entre los integrantes de la asociación impulsando el desarrollo de acciones contra el fraude, la corrupción, y el soborno.

c) Política responsabilidad social: La Responsabilidad Social parte del reconocimiento de los impactos que sus decisiones tienen sobre los grupos de interés; contribuyendo al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, económico y ambiental, acogiendo temáticas sobre sostenibilidad.

4.1.3. Objetivo corporativo.

El objetivo corporativo de la asociación OCKIL es:

Producir y comercializar productos agrícolas de tipo agroecológico para su expendio, distribución y comercialización a personas naturales y jurídicas, de instituciones públicas y/o privadas con responsabilidad económica, social y ambiental, contribuyendo activamente en el desarrollo sostenible de la comunidad en la que se ejecuta las actividades asociativas

4.1.4. Objetivos estratégicos

Tabla 13. Desarrollo humano

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
DESARROLLO HUMANO	Desarrollo del capital humano	- Capacitaciones	-Incrementar capacitaciones a los socios en temas agrícolas y administrativos	1 año
		-Formación de promotores	-Incrementar el número de promotores internos	6 meses
		- Conocimiento de computación SOCIOS	- Capacitar a los socios que no manejan computadores así como a los que tienen falencias en su manejo.	6 meses
		-Prácticas de buen gobierno	- Fortalecer y dar a conocer cuáles son las acciones de gobierno corporativo de la Asociación.	2 años
		- Economía del socio	Promover proyectos de micro emprendimiento, mediante convenios con instituciones de educación, para los socios que no perciben \$375	1 año
	Dinámicas de cooperación y conflicto	- Relaciones con la comunidad	-Mantener reuniones con la comunidad con el fin establecer y mejorar relaciones para lograr cooperación mutua.	1 año

		- Relaciones con los socios	-Mantener y fortalecer la relación de apoyo y ayuda entre socios.	6 meses
		- Relaciones con el estado	- Mantener y fortalecer la relación de apoyo y ayuda con los entes estatales que permitan lograr proyectos asociativos.	1 año
	Programas Sociales	- Programas dirigidos a familias - Programas dirigidos a niños - Programas dirigidos a jóvenes	- Fortalecer y ejecutar los programas existentes dirigido a las familias del socio, niños y jóvenes de la comunidad.	1 año

Fuente: OCKIL

Elaborado por: Ruth Bonilla

Tabla 14. Negocios y servicios

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
NEGOCIOS Y SERVICIOS	Productivos	-Asistencia técnica	- Fortalecer los conocimientos de los socios en cuidado, preservación y explotación adecuada de la tierra, agroecología y agricultura, a través de talleres prácticos	3 mes

		- Certificaciones	- Brindar servicio de asesoría y acompañamiento a los socios para la obtención de certificados con instituciones públicas y privadas	6 meses
	Comercialización	-Acopio y venta	- Mejorar la recolección y venta de los productos de la asociación, a través de la implementación de talleres	6 meses
		Reglamentos para comercializar	Mejorar el reglamento de comercialización incorporando aspectos de responsabilidad social	3 meses
		-Capacitación	Incrementar el número de capacitaciones en temas de comercialización	3 meses
	Acceso y gestión de créditos	-Acercamiento a instituciones financieras	- Asesorar a todos los socios que lo soliciten en temas de créditos bancarios	3 meses
	Suministro de información	-Precios y mercados	- Establecer seminarios para dar a conocer a los socios la información de precios y mercados donde pueden acceder.	3 meses
		Otros	- Brindar información continua sobre los servicios sociales, educativos, crediticios y demás que prestan las diferentes instituciones tanto públicas como privadas.	3 meses

	Responsabilidad ambiental	-Prácticas ambientales en la producción y provisión de servicios	-Mantener y fortalecer medidas ambientales en la provisión de servicios y negocios	1 año
		-Participación en foros ambientales	-Participar en todos los foros ambientales organizados tanto por instituciones públicas como privadas.	1 año
		-Contribución a protección del medio ambiente	-Revisar e incrementar las medidas ambientales que actualmente se aplican	1 año
		-Políticas de explotación de Recursos Naturales	-Implementar políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales.	6 meses
		-Educación y conciencia ambiental	-Realizar al menos 2 campañas al año de educación y conciencia ambiental.	6 meses
		-Impactos ambientales causados por proveedores	Elaborar un código de conducta para proveedores de la asociación, con el fin de mitigar los impactos ambientales	6 meses
		- Impacto ambiental por el uso de la tierra	-Realizar anualmente un estudio de impacto ambiental por el uso de la tierra en los cultivos.	1 año

Fuente: OCKIL

Elaborado por: Ruth Bonilla

Tabla 15. Gerencia y Administración

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
GERENCIA ADMINISTRACIÓN	Gerencia	-Plan estratégico y operativo	-Realizar un plan estratégico y operativo de la asociación	1 año
		-Plan de acopio y comercialización	Analizar y actualizar el plan de acopio y comercialización de acuerdo a la oferta y demanda del mercado y establecer lineamientos de prácticas socialmente responsables.	3 meses
		-Mecanismos de evaluación de la gestión	-Plantear un mecanismo de evaluación de la gestión a través de indicadores.	6 meses
	Administración	-Informes financieros y contables	-Mejorar y socializar los informes financieros con todos los socios.	6 meses
		-Obligaciones tributarias	-Revisar mensualmente el cumplimiento de las obligaciones tributarias	1 año
		Órgano de control	Implementar un órgano de control de la gestión.	1 año
	Gestión	-Gestión de proyectos.	-Planificar y ejecutar al menos un proyecto por año	1 año

		-Contratos y convenios	-Gestionar más convenios comerciales con clientes y proveedores	3 meses
		Gestión comercial	Incorporar mecanismos para evaluar y promover la gestión comercial eficiente.	6 meses

Fuente: OCKIL

Elaborado por: Ruth Bonilla

Tabla 16. Patrimonio

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
PATRIMONIO	Recursos propios	-Pago de aportes de los asociados	-Incentivar a los socios para que paguen a tiempo sus aportes	3 meses
		Fondos para crédito a los asociados	Implementar un plan de acceso a créditos para los socios	1 año
		Ahorros en cuentas bancarias	Fomentar el conocimiento financiero de los socios en cuanto a los beneficios de que la asociación posee cuentas en instituciones financieras	1 año
		-Capital de trabajo	Destinar un porcentaje del aporte mensual de los socios para el desarrollo y crecimiento de la asociación	1 año
	Recursos externos	-Donaciones	-Gestionar ingresos provenientes de contribuciones o donaciones organizaciones estatales.	6 meses

		- Créditos	Establecer convenios de crédito con instituciones financieras de la localidad.	
	Activos fijos	-Sede o local Institucional	- Destinar los recursos necesarios para el mantenimiento de la infraestructura de la asociación.	3 meses
		-Muebles y equipos de cómputo	- Destinar los recursos necesarios para el mantenimiento de los equipos de cómputo.	3 meses
		-Infraestructura productiva y comercial	- Destinar los recursos necesarios para el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura productiva y comercial de la asociación.	3 meses

Fuente: OCKIL

Elaborado por: Ruth Bonilla

Tabla 17. Democracia y Participación.

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
DEMOCRACIA PARTICIPACIÓN Y	Órgano de dirección	-Conformación	- Dar alternabilidad en los cargos de dirección de la asociación según lo	1 año

			establecido en los estatutos.	
		-Decisiones	-Implementar decisiones democráticas tomando en cuenta la participación de todos los socios	3 meses
	Funcionamiento de asambleas	-Frecuencia de las asambleas	-Ejecutar al menos 4 asambleas al año con el fin de dar seguimiento a lo planificado	4 meses
	Participación y comunicación	-Comunicación	-Implementar nuevos canales de comunicación para efectivizar la misma.	3 meses
	Base social	- Planificación participativa	-Ejecutar la planificación y toma de decisiones con la participación de todos los socios y directivos.	3 meses

Fuente: OCKIL

Elaborado por: Ruth Bonilla

4.2. Organización

Al momento la asociación no cuenta con una estructura orgánica por lo que se procedió a diseñar una estructura adecuada para que su funcionamiento sea óptimo y que permita a la asociación el funcionamiento adecuado desde la perspectiva de la RSE.

4.2.1. Estructura Departamental (Organigrama)

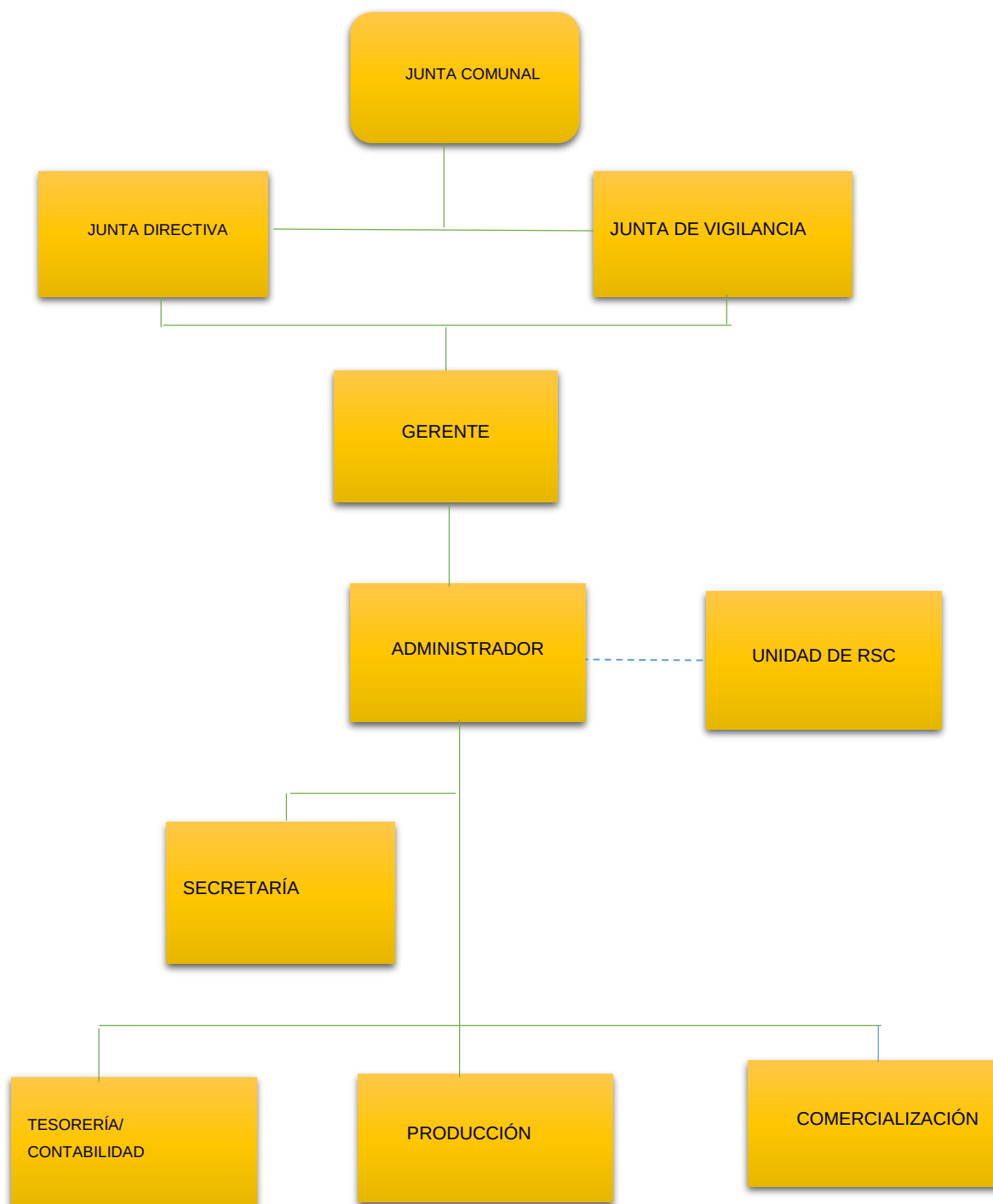


Figura 1. Organigrama Asociación OCKIL
Elaborado por: Ruth Bonilla

4.2.2. Principales funciones

JUNTA COMUNAL O JUNTA GENERAL

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

ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA COMUNAL O JUNTA GENERAL

- Aprobar y reformar el estatuto social y el reglamento interno.
- Elegir y remover a los miembros de las juntas directivas y de vigilancia y al administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
- Fijar las cuotas de administración, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables.
- Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la junta directiva
- Aprobar los estados financieros y el balance social de la asociación.
- Aprobar o rechazar los informes de la junta directiva, junta de vigilancia y administración.
- Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual con sus presupuestos presentados por la junta directiva.
- Resolver la transformación, fusión y liquidación de los asociados en junta general extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.
- Establecer mecanismos que permitan eliminar todo tipo y clase de corrupción.

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

JUNTA DIRECTIVA

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

Los miembros de la junta directiva durarán dos años en sus funciones.

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

- Dictar las normas de funcionamiento y operación de la asociación;

- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingresos o retiros de asociados;
- Autorizar la celebración de contratos en los que intervengan la Asociación, hasta por el 40% de presupuesto anual;
- Sancionar los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecido en el reglamento interno;
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la asociación con sus respectivos presupuestos;
- Presentar, para aprobación de la junta general, los estados financieros balance social y su informe de labores;
- Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la junta general.
- Establecer sanciones para los casos de corrupción

JUNTA DE VIGILANCIA

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

Los miembros de la junta de vigilancia duran dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva.

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

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

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN

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

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

GERENTE

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

- Representar legalmente a la Asociación.
- Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las juntas general y directiva.
- Administrar a la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados.
- Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la junta de vigilancia y aprobación de la junta general.
- Capacitar, promover e implantar la Responsabilidad Social Corporativa en la asociación y su cadena de valor.
- Incorporará acciones de responsabilidad social en la gestión administrativa.
- Participación activa en foros ambientales
- Establecer y ejecutar, políticas y acciones de Responsabilidad Social, económica y ambiental.
- Desarrollo de campañas de Responsabilidad Social internas y/o externas
- Ejecutar estudios de impacto ambiental causado por sus actividades
- Elaboración del informe de sostenibilidad
- Elaboración y publicación anual de memorias de sostenibilidad.
- Garantizar la participación de todos los socios en la toma de decisiones.
- Ejecutar campañas de Responsabilidad Social tanto internas como externas.
- Promover proyectos sociales en beneficio de la localidad.

- Realizar periódicamente propuestas que incluyan acciones de Responsabilidad Social.
- Capacitar y motivar periódicamente a los grupos de interés en temas de Responsabilidad Social.
- Implementar y ejecutar acciones de Responsabilidad Social Corporativa

SECRETARIO

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

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

TESORERÍA/ CONTABILIDAD

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

- Recaudar todos los dineros de aportes de los socios
- Llevar el registro individual de aportes de los socios
- Llevar el registro de caja chica
- Custodiar el dinero recibido
- Desembolso de efectivo previo autorización del administrador o presidente de la asociación.
- Rendir cuentas del dinero recibido al socio administrador.
- Registrar todos los movimientos del dinero.
- Llevar el registro de créditos efectuados a los socios
- Establecer el balance de pérdidas y ganancias
- Acatar las decisiones y disposiciones de la Junta General

UNIDAD DE PRODUCCIÓN

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

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

COMERCIALIZACIÓN

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

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

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

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

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

- Apoyo de la sociedad en el lanzamiento de nuevos productos.
- Reconocer las condiciones y expectativas que tienen los Directivos y Socios con relación a su compromiso, para reforzar sus intereses individuales hacia el logro de las metas organizacionales.
- Fomentar un aire grato y armónico.
- Mejorar las comunicaciones entre directivos y socios.
- Alcanzar altos niveles de productivo en la Asociación agro productiva.
- Incentivar la participación comunitaria y de los socios en los talleres, cursos, capacitaciones, entre otros.
- Establecer las diferencias de los directivos y socios con el fin de obtener las destrezas y habilidades personales.
- Establecer un óptimo clima, donde los directivos desarrollen estilos de asistencia y contribución
- Promover la ayuda de los directivos en la toma de decisiones, aprovechando sus experiencias y preocupaciones

4.3. Dirección y ejecución

Se han diseñado las políticas a incorporarse por parte de la Asociación para cumplir con lo planificado; para ello se tuvo en cuenta obligaciones y/o responsables de las decisiones que se tomen para la ejecución de los objetivos estratégicos establecidos.

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

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados en apartados anteriores es necesario la participación de todos los miembros de la asociación es decir tanto directivos como socios los mismos que deberán poner en marcha las siguientes acciones:

- Dar a conocer a todos los socios importancia de introducir la Responsabilidad Social en la asociación.
- Programar talleres para difusión de los objetivos estratégicos.
- Ofrecer acciones para el cumplimiento de los objetivos
- Proponer estrategias que permitan cumplir los objetivos planteados
- Impulsar la práctica de comunicación en todos los procesos
- Fomentar la participación de los directivos y socios en la toma de Decisiones para dirigir conflictos

- Utilizar canales y centros efectivos de comunicación.
- Adoptar un modo de liderazgo participativo.
- Incentivar que el ciclo de comunicación sea fluida abierta y sincera para los directivos y socios.
- Establecer los sistemas de comunicación, direccional que permita integrar a los directivos, así como incrementar la participación de sus socios en el desarrollo organizacionales.
- Crear un medio ambiente adecuado que permita respaldar las exigencias de la comunidad.
- Impulsar la retroinformación objetiva y oportuna en los procesos de toma de decisiones.
- Realizar operaciones en aproximación con el crecimiento de la estructuración.
- Implementar redes para desarrollar la toma de autonomías en comités, semejantes como: Intercambios de apercpciones, regla de grupo nominal), entre otros.
- Promover y mediar iniciativas para la protección del ambiente gremial y la participación.

4.3.2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales

Los responsables del cumplimiento de las políticas son en primera instancia los directivos y además los socios, pero se debe considerar que los directivos tienen un mayor grado de responsabilidad. Para la planificación los responsables directos son el presidente y el administrador, pero la ejecución es responsabilidad de directivos y socios, la medición y control es responsabilidad directa de los directivos, mientras que la evaluación se la deberá hacer con la participación de todos

4.3.3. Compromisos entre los directivos y los socios

Los directivos y socios deben asumir un papel protagónico y deberán entre otras cosas, asumir las siguientes acciones:

- Suscitar mejores relaciones interpersonales.
- Comunicar en carteleras las perspectivas del desempeño y lucros del personal directivo de la organización.
- Reconocer las habilidades y potenciales de los socios, optimizando la formación para la asistencia y colaboración de los mismos.
- Desarrollar posturas del medio para hacerse cargo el talante que se adecue a la situación profesional.
- Implementar la participación de los socios en los problemas de toma de autonomías.

- Proveer la referencia de las diferencias que originan una situación problemática, para tomar decisiones con criterios de aptitud.
- Incrementar la motivación hacia la producción y desarrollo personal.
- Promover la gestión participativa por medio de un estilo de liderazgo que se adapte a la situación.
- Desarrollar la vía bidireccional, para crear un espacio de certeza y soporte.
- Promover un mejor ente organizacional en la dependencia mediante los aspectos ambientales para un mejor desempeño del talento humano.
- Ofrecer a la directiva y socios mejor cuidado en su ambiente gremial, facilitando la comisión de obligaciones y la circunstancia de adjudicarse el agradecimiento y el éxito.
- Cumplir con la conciencia ambiental nacional e internacional.

4.4. Control

Tabla 18. Indicadores de Desarrollo humano

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN
DESARROLLO HUMANO	Desarrollo del capital humano	-Capacitaciones	-Incrementar capacitaciones a los socios en temas agrícolas y administrativos	Capacitaciones
		-Formación de promotores	-Incrementar el número de promotores internos	Promotores formados
		-Conocimiento de computación Socios	- Capacitar a los socios que no manejan computadores así como a los que tienen falencias en su manejo.	Socios capacitados
		-Prácticas de buen gobierno	- Fortalecer y dar a conocer cuáles son las acciones de gobierno corporativo de la Asociación	Informe del gerente de la asociación.
		-Economía del socio	Promover proyectos de micro emprendimiento, mediante convenios con instituciones de educación, para los socios que no perciben \$375	Proyectos de micro emprendimiento.
	Dinámicas de cooperación y conflicto	-Relaciones con la comunidad	-Mantener reuniones con la comunidad con el fin establecer y mejorar relaciones para lograr cooperación mutua.	Reuniones efectuadas con la comunidad
		-Relaciones con los socios	-Mantener y fortalecer la relación de apoyo y ayuda entre socios.	Informe del gerente indicando la gestión ejecutada con

				respecto a las relación entre socios.
		-Relaciones con el estado	- Mantener y fortalecer la relación de apoyo y ayuda con los entes estatales que permitan lograr proyectos asociativos.	Informe del gerente indicando el tipo de relación con los distintos estamentos gubernamentales.
	Programas Sociales	-Programas dirigidos a familias -Programas dirigidos a niños -Programas dirigidos a jóvenes	- Fortalecer y ejecutar los programas existentes dirigido a las familias del socio, niños y jóvenes de la comunidad.	Programas fortalecidos y ejecutados

Fuente: OCKIL

Elaborado por: Ruth Bonilla

Tabla 19. Negocios y servicios

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN
NEGOCIOS Y SERVICIOS	Productivos	-Asistencia técnica	- Brindar servicio de asesoría y acompañamiento a los socios para la obtención de certificados con instituciones públicas y privadas	Talleres prácticos de asistencia técnica dictados.
		- Certificaciones	- Fortalecer el servicio de asesoría y acompañamiento para certificaciones, a través de talleres a los socios	Talleres de acampamiento para certificaciones dictados
	Comercialización	-Acopio y venta	- Mejorar la recolección y venta de los productos de la asociación, a través de la implementación de talleres	Informe del responsable de la unidad de comercialización.

		Reglamentos para comercializar	Mejorar el reglamento de comercialización incorporando aspectos de responsabilidad social	Reglamento de comercialización mejorado
		-Capacitación	Incrementar el número de capacitaciones en temas de comercialización	Capacitaciones en temas de comercialización realizadas.
	Acceso y gestión de créditos	-Acercamiento a instituciones financieras	- Asesorar a todos los socios que lo soliciten en temas de créditos bancarios	Socios asesorados en temas de crédito bancario.
	Suministro de información	-Precios y mercados	Establecer seminarios para dar a conocer a los socios la información de precios y mercados donde pueden acceder.	Informe del responsable de comercialización con respecto al servicio de información de precios y mercados
		Otros	Brindar información continua sobre los servicios sociales, educativos, crediticios y demás que prestan las diferentes instituciones tanto públicas como privadas.	Informe del responsable de comercialización con respecto al servicio de información sobre oferta de servicios sociales
	Responsabilidad ambiental	-Prácticas ambientales en la producción y provisión de servicios	-Mantener y fortalecer medidas ambientales en la provisión de servicios y negocios	Informe del gerente con respecto a las medidas ambientales
		-Participación en foros ambientales	-Participar en todos los foros ambientales organizados tanto por instituciones públicas como privadas.	Foros ambientales participados.

		-Contribución a protección del medio ambiente	-Revisar e incrementar las medidas ambientales que actualmente se aplican	Medidas de protección al medio ambiente incrementadas
		-Políticas de explotación de Recursos Naturales	-Implementar políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales.	Políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales implementadas
		-Educación y conciencia ambiental	-Realizar al menos 2 campañas al año de educación y conciencia ambiental.	Campañas de conciencia ambiental realizadas.
		-Impactos ambientales causados por proveedores	Elaborar un código de conducta para proveedores de la asociación, con el fin de mitigar los impactos ambientales.	Código de conducta
		- Impacto ambiental por el uso de la tierra	-Realizar anualmente un estudio de impacto ambiental por el uso de la tierra en los cultivos.	Estudio de impacto ambiental anual.

Fuente: OCKIL

Autor: Ruth Bonilla

Tabla 20. Gerencia y Administración

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN
GERENCIA ADMINISTRACIÓN	Y Gerencia	-Plan estratégico y operativo	-Realizar un plan estratégico y operativo de la asociación	Plan estratégico y operativo

		-Plan de acopio y comercialización	Analizar y actualizar el plan de acopio y comercialización de acuerdo a la oferta y demanda del mercado y establecer lineamientos de prácticas socialmente responsables.	Plan de acopio actualizado
		-Mecanismos de evaluación de la gestión	-Plantear un mecanismo de evaluación de la gestión a través de indicadores.	Indicadores de evaluación de la gestión planteados
	Administración	-Informes financieros y contables	-Mejorar y socializar los informes financieros con todos los socios.	Informes financieros socializados
		-Obligaciones tributarias	Revisar mensualmente el cumplimiento de las obligaciones tributarias	Informe del responsable de tesorería/contabilidad
		Órgano de control	Implementar un órgano de control de la gestión.	Informes el órgano de control implementado.
	Gestión	-Gestión de proyectos.	-Planificar y ejecutar al menos un proyecto por año	Proyectos planificados y ejecutados.
		-Contratos y convenios	-Gestionar más convenios comerciales con clientes y proveedores	Convenios comerciales con clientes y proveedores gestionados.
		Gestión comercial	Incorporar mecanismos para evaluar y promover la gestión comercial eficiente.	Informes de la gestión comercial incorporados.

Fuente: OCKIL

Elaborado por: Ruth Bonilla

Tabla 21. Patrimonio

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN
PATRIMONIO	Recursos propios	-Pago de aportes de los asociados	-Incentivar a los socios para que paguen a tiempo sus aportes	Socios al día en aportaciones
		Fondos para crédito a los asociados	- Implementar un plan de acceso a créditos para los socios	Propuesta de plan de acceso a créditos.
		Ahorros en cuentas bancarias	- Fomentar el conocimiento financiero de los socios en cuanto a los beneficios de que la asociación posee cuentas en instituciones financieras	Programas de educación financiera.
		-Capital de trabajo	- Destinar un porcentaje del aporte mensual de los socios para el desarrollo y crecimiento de la asociación	Informe del responsable de tesorería/ contabilidad en realización al aporte mensual
	Recursos externos	-Donaciones	-Gestionar ingresos provenientes de contribuciones o donaciones organizaciones estatales.	Donaciones de organizaciones estatales
		- Créditos	- Establecer convenios de crédito con instituciones financieras de la localidad.	Créditos de financiamiento productivo
	Activos fijos	-Sede o local Institucional	- Destinar los recursos necesarios para el mantenimiento de la infraestructura de la asociación.	Informe de la administración sobre el estado de sus activos fijos y los recursos destinados

		-Muebles y equipos de cómputo	- Destinar los recursos necesarios para el mantenimiento de los equipos de cómputo.	para su mantenimiento
		-Infraestructura productiva y comercial	- Destinar los recursos necesarios para el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura productiva y comercial de la asociación.	

Fuente: OCKIL

Elaborado por: Ruth Bonilla

Tabla 22. Democracia y Participación.

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN
DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	Órgano de dirección	-Conformación	- Dar alternabilidad en los cargos de dirección de la asociación según lo establecido en los estatutos.	Informes de gestión del órgano de dirección
		-Decisiones	-Implementar decisiones democráticas tomando en cuenta la participación de todos los socios	Decisiones democráticas implementadas.
	Funcionamiento de asambleas	-Frecuencia de las asambleas	-Ejecutar al menos 4 asambleas al año con el fin de dar seguimiento a lo planificado	Asambleas de seguimiento a lo planificado realizadas.

	Participación y comunicación	-Comunicación	-Implementar nuevos canales de comunicación para efectivizar la misma.	Canales de comunicación implementados.
	Base social	- Planificación participativa	-Ejecutar la planificación y toma de decisiones con la participación de todos los socios y directivos.	Planificación y tomada de decisiones con la participación de todos los socios y directivos.

Fuente: OCKIL

Elaborado por: Ruth Bonilla

CONCLUSIONES

Luego de haber concluido el trabajo investigativo se pudo establecer las siguientes conclusiones:

- La asociación OCKIL carecía el momento del diagnóstico de un modelo de gestión administrativa por lo que sus acciones administrativamente tiene algunas falencias; sin duda al poner en práctica el modelo administrativo propuesto mejorará su gestión, y, tendrá sostenibilidad a lo largo del tiempo.
- La asociación no capacita a los socios o lo hace con muy poca frecuencia, es por ello que debería implementarse capacitaciones en temas como comercialización, cultivo responsable etc., que son los temas que los socios piensan que deberían recibir.
- La mayoría de los socios perciben menos de 375 que es el salario mínimo vital, lo cual limita el crecimiento de ellos además de la asociación.
- En OCKIL las relaciones con la comunidad son de apoyo y ayuda, se facilita apoyo puntual a los socios. Del mismo modo entre los asociados sin embargo las relaciones con las autoridades locales reconocen que recién se ha iniciado y deberían mejorarse tomando en cuenta que los organismos locales pueden ayudar al fortalecimiento de la asociación.
- Esta organización carece de un plan estratégico, por lo que sus actividades no tienen un rumbo definido de acciones.
- OCKIL, debe implementar informes financieros, a fin de que se transparentes sus actividades y evitar conflictos entre los socios.
- La asociación al momento no aplica mediadas ambientales, ni existen políticas de explotación de recursos naturales, por lo que es importante que se implementen.
- OCKIL no ha realizado estudios para medir el impacto ambiental que causa con las actividades que realiza, por lo que es pertinente que se haga este tipo de estudios, sobre todo tratándose de comunidades que promueven siempre el cuidado medio ambiental.

- Actualmente la asociación no cuenta con estrategias de gestión socialmente responsables que contribuyan a la consecución de una gestión administrativa eficiente.

RECOMENDACIONES

Una vez que se ha concluido el trabajo es importante realizar algunas recomendaciones.

- Se sugiere a la asociación, acoger la presente propuesta con el fin de mejorar su administración e introducir la Responsabilidad Social en la misma tomando en consideración todas las ventajas que ello traería a la misma.
- Establecer la planificación estratégica, con objetivos, metas e indicadores de gestión, que permitan evaluar el cumplimiento de la misma y a su vez retroalimentar las acciones planificadas.
- Implementar las estrategias de gestión socialmente responsables propuestas en el presente trabajo con la finalidad de contribuir a la consecución de una gestión administrativa eficiente.
- Gestionar y dinamizar su participación ante los organismos estatales correspondientes el asesoramiento, cooperación y ayuda para la asociación, para comercializar sus productos y con ello incrementará su contribución en la creación valor en sus productos y por lo tanto mejorar sus ingresos.
- Se debe modificar las estrategias comunicacionales en cuanto a la proporción de herramientas para que los directivos, socio y comunidad pongan en práctica de manera individual procedimientos en pro a la reducción de conflictos.
- Se debe incorporar el uso de indicadores de gestión ambiental que apoye el control sobre la práctica del sistema de gestión ambiental, a fin de que los directivos cuenten con reportes más detallados y convincentes de los efectos de sus operaciones de la empresa sobre el ambiente.
- Se sugiere a la asociación dinamizar su participación en organismos no gubernamentales y gubernamentales para incrementar su contribución en la creación de una consciencia a la producción.

BIBLIOGRAFÍA

- Leza Betz, D. (1999). Beneficios Fiscales de las Instituciones sin fines de Lucro en Venezuela. Caracas .
- Abreu, J. L., & Badii, M. (Marzo de 2007). *Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial*. Recuperado el 21 de octubre de 2017, de <http://www.spentamexico.org/v2-n1/2%281%29%2054-70.pdf>
- Alvira, R. (2001). *Cuadernos de Humanismo*. Colombia: Instituto de Empresa y Humanismo.
- Amat, J. M., & Salas, I. (2007). *Control de gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- Antonio, F. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. IESA.
- Arbelaez, G. (1995). *Una aproximación histórico filosófica a la demostración y el rigor matemático*. T. Cali: Tesis de Maestría. UniValle.
- Arias Pelerano, F. (2006). *Temas de teoría investigativa*. Barcelona: El Coloquio.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (16 de junio de 2017). Obtenido de http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA_reforma_diciembre_2017.pdf/795d5b56-68b9-4eb3-9f86-2ed1edf3f532
- Asamblea Nacional del Ecuador. (11 de Octubre de 2017). *Reglamento Personalidad Jurídica Organizaciones Sociales*. Obtenido de https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2017/11/reglamento_para_el_otorgamiento_de_personalidad_juridica_a_las_organizaciones_sociales.pdf
- Ávalos, E., & Yanes, A. (s.f). *Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible de la Organización de Comunidades Kichwas de Loreto –OCKIL*. Loreto: Organización de Comunidades KICHWAS.
- Bañares, L. (1994). La cultura del trabajo en las organizaciones". Rialp. Recuperado el 2 de Noviembre de 2017, de <http://hdl.handle.net/10171/14359>
- BEHAR RIVERO, D. (2008). *Metodología de la investigación*. La Habana: Editorial Shalom.
- Benite, J. (2007). *Fundamentación Jurídica y Marco Legal de la Responsabilidad Social*. Loja: EDiloja.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bestraten, M., & Pujol, P. (2008). *Responsabilidad Social de las Empresas (II); Tipos de responsabilidades y plan de actuación*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_643.htm

- Borja, C., Alarcón, G., & Quizhpe, V. (2017). LA ASOCIATIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES DEL SECTOR SUBTROPICO DE LA PROVINCIA BOLIVAR. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*.
- Borjas, F., & Vera, L. (2008). Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*. Recuperado el 18 de Enero de 2018, de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art4.pdf>
- Bustamante, M. (1972). Teoría de la Asociación. En U. d. Sociales (Ed.). Chile: Andres Bello.
- Cajiga, J. F. (2006). *El concepto de responsabilidad social empresarial* . México DF: CMPF .
- Campos, F., & Fernández, T. (2016). *La Responsabilidad Social en la Gestión Empresarial*. Loja: EDILOJA.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: (3ra Ed) McGraw-Hill.
- Comisión de las Comunidades Europeas . (2001). *Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social en las Empresas*. Recuperado el Septiembre de 2017, de http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/gpr/2001_0366es01.pdf.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (18 de Julio de 2011). *Comunicación de la comisión al parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones*. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las, Bruselas. Recuperado el 19 de Octubre de 2017
- Comisión de Responsabilidad Social Corporativa (AECA). (2008). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. 8. Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de www3.uji.es/~munoz/AECA.DOC
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR . (20 de Octubre de 2008). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2009). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. En A. N. Ecuador, *Constitución de la República del Ecuador* (pág. 119). Quito.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria*. . Quito: Abya Yala.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Mc Graw-Hill Interamericana: España .

- Corporación Financiera Nacional (B.P). (2015). *Corporación Financiera Nacional*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2017, de <https://www.cfn.fin.ec/corporacion-financiera-nacional/>
- Correa, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre de Economía*, 89-95.
- Correa, M., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/S044214_es.pdf;jsessionid=E5D559EF8E055687A05BD6F47A299A21?sequence=1
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2014). *Introducción a la administración*. México: Thomson. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de https://issuu.com/cengagelatam/docs/daft_teoría_00i-669_issuu
- Davis, M. S. (1993). *What's So Funny?: The Comic Conception of Culture and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Desarrollo, P. N. (2009 - 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito - Ecuador, Ecuador.
- Diccionario de la Real Academia Española*. (2017). Catalunya: Libr. de Parmantier.
- Díez, E. (2007). *La cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876010.pdf>
- Divar, J. (2010). *Peter Cornelius Plockboy y la república cooperativa*. Estudios latinoamericanos.
- Duarte C., R. j. (2017). *Evolución de los modelos de Asociatividad Empresarial y de Economía*. Monografía, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado el 10 de 03 de 2018, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16086/1/Duartecasta%C3%B1edaJennyRocio2017.pdf>
- Dupuy, Y., & Rolland, G. (2008). *Manual de control de gestión*. México DF: Díaz de Santos.
- Enge, E. M., Fischer, R. D., & Galetovic, A. (2014). *Economía de las asociaciones público-privadas: Una guía básica*. *Lecturas de El Trimestre Económico*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Escalona A., L. (2009). *EL CÍRCULO NEGOCIO EN LAS EMPRESAS*. Zaragoza.
- Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Cooperativa*. Thomson. *Colección negocios*.
- Fernández, R. (2008). *Administración de la Responsabilidad Social*.

- Francés, A. (2001). *Estrategia Para la Empresa en América Latina*.
- Fundación Prohumana. (2002). *Que es la Responsabilidad Social Empresarial?* Sudafrica: Internacional de Investigación del Tercer Sector. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de <http://prohumana.cl/documentos/documentoafrika2002.pdf>
- Galarraga, A. (2008). *Fundamentos de la planificación Tributaria*. Venezuela: Hp. Recuperado el 19 de Enero de 2018, de http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/fundamentos-planificacion-tributaria/id/37741054.html
- GALEAS LEMA, G. (2014). *Planificación estratégica como herramienta de gestión administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata*,. Ambato: Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad Técnica de Ambato.
- Gamez, R. (2007). La comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Recuperado el 8 de Noviembre de 2017, de www.eumed.net/libros/2007a/221
- García, P. T. (2005). *La responsabilidad de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. España: Impremta Palacios S.L.
- García, R. (2010). Responsabilidad social corporativa. En *Una Nueva cultura Empresarial* (pág. 27). San vicente, Alicante: Club Universitario.
- Gobierno Autónomo de Orellana. (2011). *Característica Provincial*. Ecuador: Gobierno Autónomo de Orellana. Recuperado el Marzo de 15 de 2018, de <http://suia.ambiente.gob.ec/documents/783967/890768/Plan+de+Desarrollo+de+la+Provincia+de+Orellana.pdf/e51e2c89-013e-49cd-8e28-4fd2e265d35f>
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana. (2015). *Plan de Desarrollo y ordenamiento Territorial de la provincia de Orellana 2015-2019*. Coordinación General Administrativa, Orellana.
- Guédez, V. (2006). *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial*, Colección *Temas Gerenciales*. Editorial Planeta .
- Gutiérrez García, N. (2009). *Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y sus transformaciones durante los últimos diez años*. FLACSO. Quito: Flacso. Recuperado el 10 de 03 de 2018, de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/1193/4/TFLACSO-2009NGG.pdf>
- Heim, L. M. (2013). *Killing Sustainability*. California: Lawrence Heim 2018.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Interamericana.

- Herrera, C. (20 de Febrero de 2012). Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/carlosherrera/2012/02/20/antecedentes-e-historia-de-la-rsc/>
- Herrera, D., & Nuñez, M. (2014). *Cadenas Agroproductivas*. Quito.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración* (Vol. Novena). Mexico: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Guía para la comprensión Holística de la Ciencia*. (F. Sygal, Ed.) Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de <http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologial/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf>
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social. (2000). *Definición del Centro Empresarial de Inversión Social*.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura Enfoques de asociatividad. (05 de febrero de 2013). *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura Enfoques de asociatividad*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de <http://www.congope.gob.ec/sites/default/.../Enfoques%20de%20asociatividad.p>
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (27 de Noviembre de 2011). *Economía Solidaria*. Obtenido de Formas de asociación en el Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Resumen metodológico Directorio de Empresas y establecimientos*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/homediee/resumen2012.pdf>
- Jara, E. (2009). *El control en el proceso administrativo*. México: Space.
- Krotoschin, E. (1987). *Tratado Práctico del derecho del Trabajo*. Tomo II.
- Kuhn, T. (1992). *La Estructura de las revoluciones científicas*. Bogota: Fondo de cultura económica.
- Ley Orgánica de Economía Popular. (s.f.). *Reglamento general de la ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario*. Obtenido de *reglamento general de la ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario*. Recuperado el 17 de Octubre de 2017, de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Reglamento%20a%20la%20Ley%20Organica%20del%20sistema%20de%20economia%20popular%20y%20solidaria%20DE1278-23ago2012.pdf/a86ec15b-a269-4ab6-8772-083ef6b80dfe>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (28 de Abril de 2011). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento*. Obtenido de file:///D:/ARTICULO%20ACADEMICO/FUENTE%20BIBLIOGRAFICA/1_ley_y_reglamento_EPS.pdf.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. (07 de octubre de 2010). *SEPS*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/El%20sector%20econ%C3%B3mico%20popular%20y%20solidario%20en%20Ecuador%20final.pdf/ac0cded6-d7bc-4fb7-8c6a-46e9010aa4c8>
- Lombardo, V. (1926). *La Libertad Sindical en México*. Universidad Obrera de México.
- Lopez, I. (2010). *Programa de Gestión de Responsabilidad Social Interna*.
- Maya, M. (2012). *De las formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: En E. M. Maya, *Ley de la Economía Popular y Solidaria*.
- Mayorga, P. (2001). *Responsabilidad Social de la Empresa*. Bogotá: Fundación.
- Méndez , A., & Astudillo , M. (2008). *La investigación en la era de la Información. Guía para realizar la Biografía y fichas de Trabajo*. Mexico: Trillas.
- Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO . (2012). Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/?author=22>.
- Ministerio del Ambiente. (2013). *Programas y Servicios. Programa 'PNGIDS' Ecuador*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de <http://www.ambiente.gob.ec/programa-pngids-ecuador/>
- Munch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de administración*. Barcelona: Trillas S. A.
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de la Administración*.
- Nájera, F. (2015). RSC Empresa responsable: triple dimensión económica, social y medioambiental. *I. Ambiente*.
- Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. México: ESIC Editorial.
- Núñez, N. J. (2001). *Estudio Comparativo De La Cooperación Asociatividad Del Grupo Empresarial Mondragon*. (' País Vasco Español) y La Cadena Productiva Láctea Del Cantón Cayambe - Quito: Facultad latinoamericana de ciencias sociales FLACSO-sede Ecuador, 9 .
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2014). *Introducción de RSC*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf

- Olcese, A., & Rodríguez, M. A. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Conceptos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*. Barcelona: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Organización (Deres) Desarrollo de la Responsabilidad Social. (2001). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <http://deres.org.uy/rse-areas/>
- Ospina, N., & Ocampo, D. (2007). *Propuesta para el diseño de un plan de negocios con Productores de plátano en el corregimiento de quebrada Negra, Calarcá Quindío*. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ciencias Ambientales. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/811/6584012V152p.pdf;sequence=1>
- Perdigueró, G., & García, R. (2005). La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. España: Publicaciones Universitat de Valencia. Obtenido de Publicaciones Universitat de Valencia. España
- Pérez López, J. A. (2006). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Valencia: Ediciones Rialp.
- Phinder, K. G. (2010). *Origen y Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <https://www.merca20.com/origen-y-evolucion-de-la-responsabilidad-social-corporativa/>
- Plan Nacional del Buen Vivir (2009-2013). (01 de octubre de 2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf,
- PROECUADOR. (2016). *Gobierno de Ecuador apoya a PYMES en consorcios exportadores*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2016/12/05/pymes-ecuatorianas-destacan-en-el-festival-internacional-de-artesantias-en-malasial/>.
- Puentes, J. (2007). *Alternativas Económicas*. Clemente.
- Puterman, P. (2013). *La Responsabilidad Social. Antecedentes y evolución*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de <http://docplayer.es/amp/18320873-La-responsabilidad-social-antecedentes-y-evolucion-ing-perla-puterman-s.html>
- Quintero, J., & Cruz Álva, J. G. (2011). *Responsabilidad social empresarial una visión integral*. Recuperado el 3 de Octubre de 2017, de Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, México.
- Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E., & García, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Mexico: Guillermo Domínguez Chávez.

- Rayburn, G. (1999). *Contabilidad y Administración de Costos*. Mexico: McGraw – Hill.
- Red de Agricultura Sostenible (RAS). (s.f.). *Conservación y Desarrollo*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de http://www.ccd.ec/pages/rainforest%20_alliance_SAN.htm
- Registro Único de Contribuyentes (RUC). (29 de junio de 2015). *Registro Único de Contribuyentes (RUC)*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
- Riveros, H. (2015). *Sistema Agroproductivo, cadenas y competitividad*. San José: PRODAR-IICA.
- Robbins Stephen , P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico.
- Rodríguez, J. L. (2010). Nuestro modelo no es el que falló en los ex-socialistas. *El Economista de Cuba. Sección Esta Isla*.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de Investigación* (23 ed.). Guatemala: Episteme.
- Sabogal Aguilar, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto Responsabilidad Social Empresarial. *Revista de Ciencias Económicas XVI*.
- Salazar, D., & Romero, G. (2005). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Red de Revista Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/904/90460103/>
- Salillas, R. (2014). *Evolución penitenciaria en España, Volumen 1*. Madrid: Imprenta Clásica Española.
- Senplades. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir, 2009 -2013*. Quito: Semplades.
- SEPS. (06 de Octubre de 2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/apunte%20II.pdf/90dd7053-92cb-4c14-8252-68a9cc05b5a6>
- Serna, G. H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Global Ediciones.
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Global Ediciones, S. A.
- Sethi, S. P. (1975). *Dimensions of Corporate Social Responsibility*. California: California.
- Solidaria, S. d. (8 de septiembre de 2017). <http://www.seps.gob.ec/interna?vision-mision-atribuciones>.
- Sotillo, J. M. (2018). *Organizaciones Agroproductivas*. Quito.
- Soto, E., & Dolan, S. (2004). Presente y futuro de las Pymes. (Editores). Las Pymes ante. En *Las Pymes ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales*. (pág. 212). México: Thomson.
- Stoner, J. (2001). *Administración*. Mexico: Prentice Hall Hispano América.
- Superintendencia de compañías. (2010). *Clasificación de las PYMES*. Recuperado el 6 de Octubre de 2017, de

- <http://www.russellbedford.com.ec/images/Boletines%202010/12.%20Resolucion%20SUPER%20CIAS%20PYMES%20-%20SC-INPA-UA-G-10-005.pdf>
- (10 de Agosto de 2011). *Taller con funcionarios de la Dirección de participación ciudadana y OT. Informe del sector productivo de la región*. Orellana. Obtenido de <http://suia.ambiente.gob.ec/documents/783967/890768/Plan+de+Desarrollo+de+la+Provincia+de+Orellana.pdf/e51e2c89-013e-49cd-8e28-4fd2e265d35f>
- Tapia A., R. (2006). *Modelo de gestión para microempresas agrícolas con cultivos ecológicos*,. Quito: Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Politécnica Nacional.
- Thielen L., T. J. (2000). *teoría de la Administración*. Valencia, Venezuela: URBE. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de http://virtual.urbe.edu/librotexto/658_1_GRA_2/indice.pdf
- Thielen, J. (2010). *Introducción a la teoría adminsitrativa*. Valencia: Alfa.
- Valles, M. (1997). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Madrid.
- Vega, L. (1995). *En torno a la idea tradicional de demostración*. Italia: Settis. Torino.
- Verde, L. (2001). *Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas: Comisión de la Comunidad Europea.
- Victor, G. (2008). *Ser Confiable. Responsabilidad Social Y*. Caracas: Editorial Planeta Venezolana S.A.,.
- Vidal, I. (2003). *Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social Corporativa y balance social* . Ediciones Alianza Social VenAmCham.
- Villalva, J. (2014). *Etapas del proceso administrativo*. El Cid Editor .
- Vincular. (2001). *Responsabilidad Social Empresarial Chile*. Obtenido de http://vincular.org/index/archivos_rel/Modelo.pdf.
- Weston, T. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Editorial Félix Varela.

ANEXOS

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



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
UTPL**

La Universidad Católica de Loja

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA RSC

ENCUESTA PARA SOCIOS DE LA EMPRESA

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

A. DESARROLLO HUMANO

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO		
ÍTEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Capacitaciones	¿Le ha capacitado la organización? En que temáticas:	Más de 3 veces por año () De 1 a 3 veces por año () Ninguna vez ()
2. Formación de promotores	¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores? ¿En qué áreas o temas?	Más de 5 () Más de 3 o igual que 5 () Ninguno ()
3. Conocimiento de computación de los socios	Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	Si () No ()

5. Prácticas de buen gobierno	¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, falseo de documentos, etc.?	Si realizan () No realizan/Se evidencian () Malas prácticas ()
-------------------------------	--	---

ECONOMÍA DEL SOCIO		
ÍTEMS	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		
ÍTEMS	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?	Cooperación () Apoyo/ayuda () Existen conflictos ()
	Explique el tipo de relación	

EQUIDAD DE GÉNERO		
ÍTEMS	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		
ÍTEMS	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		
ÍTEMS	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		
ÍTEMS	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		
ÍTEMS	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		
ÍTEMS	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		
ÍTEMS	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		
ÍTEMS	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 ()
ÍTEMS	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 ()

ÍTEMS	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			
ÍTEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS	
1. Plan estratégico y	¿La organización cuenta con plan estratégico?	Tiene y aplica ()	

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

	¿Cuánto volumen ha comercializado en el último año?	
5. Certificaciones	¿Cuántas certificaciones tiene la organización? ¿Cuáles son?:	Una o más () Ninguna ()

D. PATRIMONIO

RECURSOS PROPIOS		
ÍTEM	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		
ÍTEM	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		
ÍTEMS	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		
ÍTEMS	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		
ÍTEMS	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	Más del 50% () Menos o igual que el 50% ()

	última asamblea? ¿Más del 50%?	
3. Actas y registros	¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?	Si () No ()

PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN		
ÍTEMS	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		
ÍTEMS	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?	Sólo el presidente del directorio () Todo el consejo directivo () Todas las bases y consejo directivo()

	Señale las decisiones que se toman por lo general	
3. 3. Comunicación de las decisiones	¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿¿Cómo se comunican las decisiones?	A nivel de socios () Directivas de base y central () Sólo el consejo directivo central ()

Muchas gracias!!