



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 agroproductivas del Ecuador, año 2017.
Caso de estudio: asociación de productores de la finca integral San Jorge
“ASOFINGRAL”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Landázuri Hidalgo Hilda Patricia

DIRECTORA: Armijos Buitrón Verónica Alexandra. Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2018



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

2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Verónica Armijos Buitrón

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: "Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017". Caso de estudio: Asociación de productores de la finca integral "San Jorge ASOFINGRAL", realizado por Hilda Patricia Landázuri, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto de 2018.

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.

“Yo Landázuri Hidalgo Hilda Patricia declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017. Caso de estudio: Asociación de productores de la finca integral “San Jorge ASOFINGRAL”, de la titulación en Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, siendo la Magister Verónica Armijos Buitrón, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Autor: Hilda Patricia Landázuri Hidalgo

Cédula: 1103219836

DEDICATORIA

A Dios quien guía mis días y lo hace todo posible.

A mi motor, mi amado hijo David Andrés, quien con su sonrisa, comprensión y amor, me impulsa cada día a ser más, quien me motiva a perseverar y lograr todo lo que me propongo.

A mi familia por su apoyo, cada uno de ustedes con su aporte, sin duda, este logro también es de ustedes.

Patricia

AGRADECIMIENTO

A quienes colaboraron desde diferentes ámbitos para la culminación del presente proyecto, a mi querida familia, a la UTPL, a mis compañeros y Directora del trabajo de titulación, la experiencia fue muy enriquecedora y sobre todo satisfactoria, éste es un peldaño más en mis metas personales y profesionales que me orienta a continuar superándome cada día.

Patricia

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE MAESTRÍA.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
RESUMEN.....	1
ABSTRAC	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 agro productivas	9
1.1.4. Asociatividad en el Ecuador.....	9
1.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ASOCIACIONES AGROPRODUCTIVAS EN EL SECTOR O REGIÓN DE INCIDENCIA.	14
1.3. PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ASOCIACIONES AGRO PRODUCTIVAS	15
1.3.1. Planificación.....	16
1.3.2. Organización.....	17
1.3.3. Dirección.....	18
1.3.4. Control	19
1.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	19
1.4.1. Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial	20
1.4.2. Ámbitos de la Responsabilidad Social.....	25
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	27
2.1. MÉTODOS.....	28
2.1.1. Deductivo – Inductivo	28
2.1.2. Analítico - Sintético.....	28
2.2. TÉCNICAS	28

2.2.1.	<i>Revisión bibliográfica</i>	29
2.2.2.	<i>Entrevista</i>	29
2.2.3.	<i>Observación</i>	29
2.2.4.	<i>Encuesta</i>	29
2.2.5.	<i>Población</i>	29
2.2.6.	<i>Instrumentos</i>	30
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO		31
3.1.	ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN.....	32
3.2.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	32
3.3.	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	32
3.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	32
3.5.	CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIACIÓN EN SU ZONA DE INFLUENCIA.....	33
3.6.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN A DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN.....	34
3.6.1.	<i>Desarrollo Humano</i>	34
	<i>Análisis del Desarrollo Humano</i>	36
3.6.2.	<i>Negocios y Servicios</i>	37
3.6.3.	<i>Gerencia y Administración</i>	41
3.6.4.	<i>Patrimonio</i>	43
3.6.5.	<i>Democracia y Participación</i>	45
3.7.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN A SOCIOS O INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN.....	48
3.8.	ANÁLISIS COMPARATIVO -DIRECTIVOS – SOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	66
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN AGROPRODUCTIVA		68
4.	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN AGROPRODUCTIVA	69
4.1.	PLANEACIÓN.....	69
4.1.1.	<i>Filosofía organizacional:</i>	69
4.1.2.	<i>Políticas empresariales</i>	70
4.1.3.	<i>Objetivo corporativo</i>	70
4.1.4.	<i>Objetivos estratégicos</i>	71
4.2.	ORGANIZACIÓN.....	80
4.2.1.	<i>Estructura Departamental (organigrama)</i>	80
4.2.2.	<i>Principales funciones</i>	80

4.2.3. Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSE.	86
4.3. DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN	87
4.3.1. Decisiones a ponerse en marcha para cumplimiento de objetivos estratégicos	87
4.3.2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales	88
4.3.3. Compromisos entre los directivos y los socios	88
4.4. CONTROL	90
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	108
ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS E INTEGRANTES DE LA ASO. AGROPRODUCTIVA.	109

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: FORMAS DE ORGANIZACIÓN	8
TABLA 2, EVOLUCIÓN DE LA RS. SEGÚN SETHI	21
TABLA 3, CUADRO COMPARATIVO DE LA EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	22
TABLA 4 COMPONENTE DESARROLLO HUMANO-DIRECTIVOS	34
TABLA 5 COMPONENTE NEGOCIOS Y SERVICIOS PRODUCTIVOS	37
TABLA 6, GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	41
TABLA 7, PATRIMONIO	43
TABLA 8, DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	45
TABLA 9 DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	48
TABLA 14 NEGOCIOS Y SERVICIOS	52
TABLA 20 TIPO DE DEBATES AMBIENTALES	57
TABLA 23 PATRIMONIO	60
TABLA 26 ÓRGANOS DE DIRECCIÓN	63
TABLA 30, DESARROLLO HUMANO	72
TABLA 31, NEGOCIOS Y SERVICIOS	73
TABLA 32, GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	76
TABLA 33, PATRIMONIO	77
TABLA 34, DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	79
TABLA 35, INDICADORES DE DESARROLLO HUMANO	90
TABLA 36, INDICADORES DE NEGOCIOS Y SERVICIOS	92
TABLA 37, INDICADORES DE GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	94
TABLA 38, INDICADORES DE PATRIMONIO	96
TABLA 39, INDICADORES DE DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN.	97

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Asociación de productores de la finca integral “San Jorge ASOFINGRAL, con el objetivo de realizar un análisis de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa que ejecuta actualmente la asociación, en relación a su gestión administrativa, y posteriormente 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 ejecutó 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, determina el diagnóstico de la organización, y a través de ello se estableció una propuesta que permita el 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 clave: Gestión administrativa, estrategias socialmente responsables, responsabilidad social.

ABSTRAC

The present investigation was developed in the Association of producers of the integral farm "San Jorge ASOFINGRAL, with the aim of carrying out an analysis of the practices of Corporate Social Responsibility that the association is currently executing, in relation to its administrative management, and later proposing 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, it carried out surveys to the partners and interviewed 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, determines the diagnosis of the organization, and through this a proposal was established that allows the strengthening of 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.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo parte de un diagnóstico de la gestión administrativa de la Asociación de productores de la finca integral "San Jorge ASOFINGRAL, con la finalidad de establecer las acciones de responsabilidad social que ejecutan actualmente y realizar una propuesta de gestión administrativa que contenga políticas, objetivos y estrategias, todas ellas con miras a la consecución de la Responsabilidad Social en la Asociación, que le permita mejorar su gestión, ser competitiva y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

Esta investigación se estructura en los siguientes capítulos:

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

En el Capítulo II Metodología, se hace constar los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de información, siendo de gran importancia la herramienta VEO que es una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores que Contempla 5 ejes Desarrollo humano, negocios y servicios, gerencia y administración, patrimonio, democracia y participación

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

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

La aplicación de la presente propuesta es de mucha importancia para la asociación puesto que le permitirá mejorar su gestión y ser una asociación socialmente responsable, esto a su vez le traerá una ventaja competitiva frente a otras asociaciones, el resultado final con seguridad aportará al desarrollo sostenible de la sociedad del sector.

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

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Asociaciones

1.1.1. Conceptualización y evolución.

Las asociaciones tienen un origen primitivo en donde el hombre creó la necesidad de asociarse de distintas formas para desarrollar métodos de subsistencia que involucraba la alimentación y la convivencia social. Con el transcurso de los años surge la especialización del conocimiento del hombre donde la asociatividad desarrolla un enfoque social que ha conllevado al buen funcionamiento operativo y organizado de grupos que se acoplan con fines comunes.

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.

(Enge, Fischer, & Galetovic, 2014) Mencionan que 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.

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

Valencia y Muñoz (2006), recalcan que las Asociaciones son:

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

Pág. 20.

Actualmente la asociación en el Ecuador está regulada por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero y Solidario, en donde las asociaciones,

cooperativas, comités, entre otros sectores populares se encuentran bajo tutela de la Superintendencia de Economía, Popular y Solidaria.

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

Cabe destacar que, en el contexto legal, se define al sector asociativo como el “conjunto de grupos asociativos que están constituidos por personas naturales que ejercen una actividad económica/productiva similar, con la finalidad de producir, comercializar y consumir bienes/servicios lícitos y necesarios, capaces de autogestionar el suministro de materia prima, insumos, herramientas, tecnología y equipos, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada” (Constitución de la República del Ecuador, 2009).

1.1.2. Tipos de asociaciones

Las formas de organización asociativa donde participan individuos y familias pueden ser ventajosas para emprender acciones conjuntas que beneficien a los actores principales y a la comunidad en general.

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

A continuación, se presenta las formas de organización con sus respectivas características y objetivos:

Tabla 1: Formas de organización

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

Fuente: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS)
Elaborado por: Patricia Landázuri

1.1.3. Asociaciones agro productivas

Para Delegado (2016), el concepto de Asociaciones agro productivas se vincula con la relación espontánea entre actores implicados en las relaciones económicas y de provisión de bienes y servicios desde la producción primaria hasta la llegada al consumidor.

Existen varias aproximaciones al concepto de Asociaciones Agroproductivas, según Herrera (1999), "Es el conjunto de las actividades que concurren a la formación y a la distribución de los productos agroalimentarios, y en consecuencia, al cumplimiento de la función de alimentación humana en una sociedad determinada"

Riveros (2015) Señala que 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

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 hasta el 06/10/2017 entre cooperativas y asociaciones de los diversos sectores económicos del país las que se subdividen en 11990 organizaciones del sector no financiero y 687 del sector financiero.

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

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

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

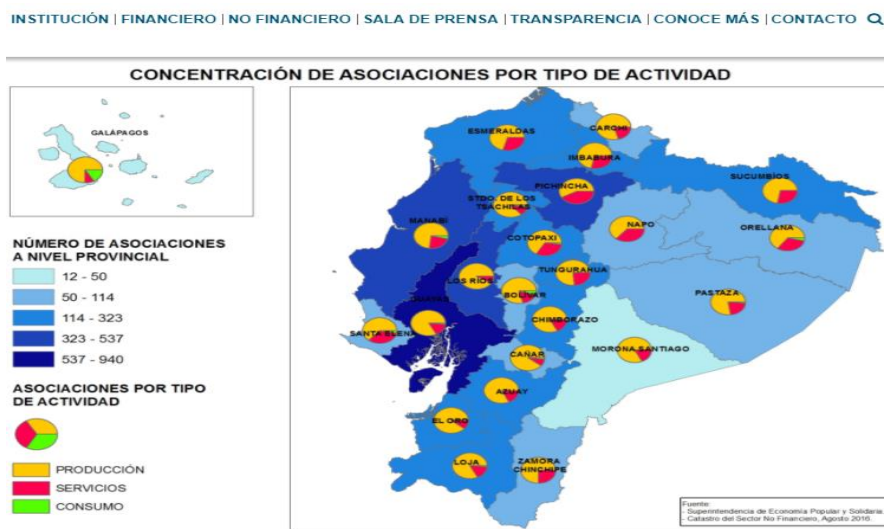


Ilustración 1, Concentración de Asociaciones por Tipo de Actividad
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

1.1.4.1. Marco legal

En el Ecuador las formas de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización,

financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos. 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. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, p.1)

El Ministerio de Coordinación y Desarrollo (s/f) indica que:

“La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al Buen Vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”.

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)

Para determinan como se constituye una asociación el MIES (2012) toma los siguientes artículos:

Según el art. 2 literal c.

“Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo”. (p.9)

Otro referente es la libertad de denominación en las Organizaciones económicas del sector comunitario para referencia se toma el art. 19 que indica:

“Las organizaciones económicas del sector comunitario, podrán adoptar la denominación que convenga a sus intereses, pero no podrán denominarse asociaciones, fundaciones, corporaciones ni cooperativas” (p.10)

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

“Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociados, de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o, comercializar, en forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación...”. (p.12)

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

“Las asociaciones productivas o de servicios, adquirirán personalidad jurídica, mediante resolución emitida por el Instituto, luego de verificado el cumplimiento de los requisitos que constarán en el reglamento de la presente ley y para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones previstas en la misma, se registrarán en el Instituto y se someterán a la supervisión de la Superintendencia. También es referente considerar el fondo social para lo cual se toma el art. 27 donde se indica que el fondo social de las asociaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, que tienen el carácter de no reembolsables; por las cuotas ordinarias y extraordinarias; y por los remanentes del ejercicio económico, que no serán susceptibles de distribución entre los asociados”. (p.13)

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

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

“art. 31 La disolución voluntaria de las asociaciones productivas será resuelta en Asamblea General Extraordinaria, con el voto secreto de, al menos, las dos terceras partes de sus asistentes, en la misma que se designará él o los liquidadores. Y la segunda se establece en el art. 32 La disolución forzosa será resuelta por la Superintendencia, cuando la asociación incurra en una o más causas diferentes de las establecidas anteriormente”. (p.15)

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

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

El Ministerio de Industrias y Productividad como refiere Cabezas (2012) permite:

“El registro de artesanos interesados en obtener los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal y ser considerados como tales, ya sean personas particulares o asociaciones para lo cual se deben cumplir algunos requisitos en primera instancia se considera a un artesano como la persona que hace sus propios productos y les agrega algún valor”

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

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

Sus estrategias son:

- Crear incentivos para promover la formulación de negocios industriales.

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

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

El cantón Catamayo, donde se encuentra ASOFINGRAL posee una extensión de 645.5 km², y lo componen las parroquias rurales de El Tambo, Guayquichuma, San Pedro de la Bendita y Sambí, se encuentra a 36 Km Noroeste de la ciudad de Loja, es el más grande y fértil de los valles lojanos, con riquezas inagotables que llaman a ser exploradas, conocidas y explotadas. Sobresale el cultivo de caña de azúcar, motivo por el cual se ha instalado el Ingenio Azucarero Monterrey, de gran importancia económica nacional (AME, Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, 2010).

Catamayo está ubicado al sur del país, pertenece a la provincia de Loja. Se localiza al oeste de la ciudad de Loja, siendo sus límites: al norte por la provincia de El Oro y el cantón Loja, al sur con los cantones Gonzanamá y Loja. Al este por el cantón Loja y al oeste por el cantón Chaguarpamba y el cantón Olmedo. Su clima es subtropical semiárido.

En este cantón se puede practicar caminatas, ecoturismo, observación de flora y fauna, fotografía, etc. Entre los platos que forman parte de esta Comida Típica podemos encontrar: la famosa la cecina, repe Lojano, sango, ají de pepa, roscones.

Las principales actividades económicas que predominan en el cantón están directamente relacionadas con la agricultura y la ganadería, de lo cual el 80% está directamente relacionada con la agricultura, y el 20% con la ganadería; en la zona también existen otras actividades como el turismo, el comercio y la manufactura.

La producción agrícola en muy pocos casos ha sido tecnificada, en su mayoría tanto en la parte agrícola y ganadera se realizan de forma tradicional, no han tecnificado su producción.

El Cantón Catamayo se destaca por la alta producción de caña. El último año se ha logrado establecer que alrededor de 1.981 hectáreas de tierra cultivable se dedican a la caña de azúcar

y en menor grado cultivan otros cultivos. El tomate, el pimiento y el maíz son luego de la caña, los cultivos más importantes y a los que se dedica un gran número de hectáreas (CICAD, Comisión Interamericana para el control del abuso de drogas, 2011).

Por su localización geográfica se constituye en un importante centro de comercio, ya que en ella concurren vías de comunicación y transportación desde diferentes sectores de la provincia; una de ellas al sur hacia las poblaciones de Gonzanamá y Cariamanga; otra vía hacia la costa por San Pedro de la Bendita y Sambí, y la tercera al norte, pasando por la capital, Loja, hacia Saraguro.

Por tratarse de una zona principalmente agrícola existe una importante relación comercial a través de estas vías donde entran y salen los productos. En Catamayo se ubica el aeropuerto principal de la provincia de Loja, lo exige un cierto desarrollo de esta ciudad para atender las necesidades de la población en tránsito que utiliza este sistema de comunicación.

Según el INEC (2011), el 36,5 % de su población reside en el Área Rural; se caracteriza por ser una población joven, ya que el 48,4 % son menores de 20 años.

En el Cantón Catamayo encontramos algunos tipos de organizaciones, algunas legalmente reconocidas y otras en proceso de aprobación, las principales son: organizaciones comunales y vecinales, este tipo de organización se ha constituido por iniciativas de la población, tenemos las siguientes: El Centro Cultural Catamayo, una de las primeras organizaciones del centro parroquial, hoy ciudad de Catamayo, y la "Lotización Santo Domingo de Guzmán". Organizaciones de servicios, como el Comité de agua mirador alto, Asociación de ayuda mutua 21 de Enero". Organizaciones de mujeres, tenemos la Red de Mujeres de Catamayo.

Por otra parte en el cantón Catamayo las organizaciones que se aglutinan con el objetivo de realizar prácticas productivas son: la asociación de productores de Catamayo, Cooperativa de producción y mercado de teja y ladrillo 27 junio, cooperativa de producción agropecuaria de Catamayo, Asociación de migrantes emprendedores Catamayo, Federación regional de asociaciones de pequeños cafeteros y la Asociación de productores de la finca integral San Jorge ASOFINGRAL.

1.3. Proceso de gestión administrativa en las asociaciones agro productivas

Con la evolución de las asociaciones, 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.

Según Thielen (2000) “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”.

Se entiende entonces, que son los procedimientos ejecutados para la obtención de resultados precisos en la gestión de cualquier organización de personas; a través del seguimiento de este proceso, se puede garantizar que las decisiones, los modos, estrategias y actividades se mantengan alineadas a los objetivos propuestos, todo ello en el marco de la racionalización de los recursos.

Para Münch (2006), “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”.

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

Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan de diferente manera, guardan elementos comunes; todos ellos

coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

Koontz, O'Donnell, y Wehrich (2010) apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”.

Agustín Reyes Ponce (2004) señala que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Según Sánchez Delgado (2015) la planeación es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

Para Scanlan (2009), es un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

En cambio para Terry (2008), la planeación es la selección y relación de hechos, así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades; se ocupa tanto de los fines ¿qué hay que hacer?.

1.3.2. Organización

El término organización, tiene dos significados diferentes. Puede referirse a unidades sociales o a función administrativa; es decir, al acto de organizar. En el primer caso las organizaciones, son unidades que atienden la satisfacción de las necesidades básicas, como alimentación, vestuario, salud, vivienda, transporte, trabajo, necesidades culturales.

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.

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

1.3.4. Control

Como manifiesta 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 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)

“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 & Salas, 2007)

De los conceptos anteriores se puede manifestar 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.

1.4. Responsabilidad social corporativa

Aunque no hay una fecha exacta para señalar un antecedente del surgimiento de la Responsabilidad social, se puede decir que a finales del siglo XIX surgieron algunos movimientos sobre los salarios y los trabajos justos, pero es a partir de la década de los años de 1930 cuando 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” (Fernández y Campos, 2015, 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 Unión Europea, citada por Campos y Fernández (2015) que la define como: “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.30). El Instituto Argentino de la Responsabilidad Social Empresarial IARSE, citado por Acuña (2012) dice que la Responsabilidad Social es:

Una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra.

Otra definición relevante es la que dice que es la RSC es la emitida por la OIT, (2012) que dice que la Responsabilidad Social es:

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.

La RSC, esta esencialmente trata: “de cambiar procesos de la empresa de manera que se tengan en cuenta y se minimicen los impactos tanto sociales como medioambientales sobre los diferentes stakeholders” (Vilanova y Dinarés , 2009). Una empresa socialmente responsable es “un ciudadano corporativo que más allá de sus obligaciones legales, fundamenta su gestión en políticas, procedimientos y programas que inciden positivamente en la gente, el entorno y las comunidades en que opera” (Cajiga, 2006).

1.4.1. Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial

A partir de 1953, se fragua como concepto la Responsabilidad Social Empresarial, en el mundo académico cuando Haward Bowen, en su obra *Social Responsibilities of the businessman* realiza un cuestionamiento sobre los impactos que tienen las grandes empresas sobre los ciudadanos y en consecuencia las responsabilidades que tienen los empresarios,

“por lo que se presenta como necesaria la vinculación de políticas y toma de decisiones en las firmas con base en los objetivos y los valores” (Raufflet, Lozano, Barrera, y García de la Torre, 2012, p.3).

En la década de los 70 hubo una gran proliferación de definiciones acerca de la RSE; Sethi y Carroll fueron parte relevante de quienes en esta década se centraron en analizar el modo en el que se llevaba a cabo la RSE.

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 de la Torre, 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	Se resiste a la	Coopera por mejorar	Relación abierta y

gobiernos	regulación	los niveles del sector	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: Patricia Landázuri

Lo que pretende demostrar Sethi 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 descritas en el cuadro (Heim, S. 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). , como se ve a continuación

Tabla 3, Cuadro Comparativo de la evolución de la Responsabilidad Social

COMPARACIÓN POR ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA RSE				
	1953 -1975	1975 -1990	1990 - 2000	2000- 2010
Características de este período	- La primera etapa se centra en el origen y en el porqué de la RSC (1953 – 1975) - En esta etapa se determina exactamente las responsabilidades sociales de la empresa	En la segunda etapa proliferan las definiciones y modelos de la RSE, se centra en el modo en el que esta se lleva a cabo (1975 – 1990); en el desempeño socialmente responsable,	- La etapa comprendida entre 1990 - 2000 se caracteriza porque la RSE deja de centrarse en el interior de la empresa, se vincula con los grupos de interés. En esta etapa también se	- En la etapa comprendida entre el 2000 y el 2010, convergen dos criterios (actores públicos - sociales y sector privado) en torno a la sostenibilidad como objetivo de la RSE lo cual trae como

		<p>además se relaciona el desempeño financiero con la RSC y se empiezan a vincular elementos teóricos en modelos y se da los primeros pasos en la construcción de indicadores. Veamos:</p>	<p>relaciona a la RSE con las diversas teorías administrativas, así mismo se asumen posturas en torno a la filantropía y se incrementa la dimensión medioambiental.</p>	<p>consecuencia el que organismos internacionales la agenden y surjan un gran número de actores que favorezcan el conocimiento e implantación de la RSE en organizaciones y en empresas en América Latina.</p>
Teorías	<p>-1953: Este año es considerado por la literatura actual como el inicio de la RSE a la publicación del libro «Social Responsibilities of the Bussinesman» de Howard R. Bowen, quien señala que las acciones de la empresa provocan un impacto importante en la sociedad por lo que deben existir políticas, toma de decisiones con base a los objetivos y valores de la sociedad.</p>	<p>- 1979: se desarrolla un índice basado en la información proporcionada por la revista «Fortune», el cual consta de seis temas: Ambiental, igualdad de oportunidades, personal, integración de la comunidad, productos y otros.</p> <p>-1984 Drucker manifiesta que es necesario que las responsabilidades sociales se conviertan en oportunidades y de allí surge la relación entre RSE y desempeño financiero.</p> <p>1985: Ullmann, introduce a través de su trabajo, la necesidad de construir un marco de referencia estratégico y de relacionarlas con las teorías de la época como la de Freeman.</p>	<p>Década 1990: Wood propone tres principios (legitimidad, responsabilidad pública y gestión discrecional) que servirán para evaluar el impacto social de la empresa en 3 sectores: ambiental, grupos de interés y problemáticas generadas durante el proceso de gestión empresarial, sectores que a su vez Wood relaciona con las teorías administrativas.</p>	<p>- 2001: La Comisión de las Comunidades Europeas manifiesta La Responsabilidad Social de las Empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio</p>

<p>Divergencias</p>	<p>- : Dos autores Keith Davis y Milton Friedman, tienen apreciaciones divergentes: Mientras Keith sostiene que la RSE está directamente relacionada con la cantidad de poder de la empresa, Friedman manifiesta como única responsabilidad de la empresa a los accionistas y califica a la filantropía como una irresponsabilidad.</p>		<p>Drucker sugiere que ser socialmente responsable puede ser hecho para servir el interés económico del negocio</p> <p>- Carroll y Boatright, declaran que solamente cuando el interés económico sea sacrificado una acción o una decisión cuenta como socialmente responsable.</p>	
<p>Convergencias</p>		<p>- Tanto Sethi como Carroll convergen en la apreciación del cumplimiento de la regulación vigente o legal en el territorio en el que operan.</p> <p>- 1979. Carrol propone conciliar la visión friedmaniana de laRSE con las concepciones extensivas sobre éticas de negocios que postulan la existencia de amplias responsabilidades éticas y filantrópicas.</p> <p>- 1984: Cochran y Wood, plantearon la idea de implementar principios, políticas</p>	<p>- Década 1990: Drucker, Donalson, Preston, entre otros convergen en la importancia de los grupos de interés y en la visión de que la RSE es una forma de gestionar normativa y operativamente las relaciones con los grupos de interés.</p> <p>A finales de los 90: las acciones filantrópicas son señaladas como ventajas competitivas de la empresa, (idea que es reafirmada en el 2002 por Porter y Kramer y en el 2005 por Kloter y Lee.).</p> <p>- Hart, ante la</p>	<p>- A partir del objetivo de sostenibilidad convergen en sus intereses dos criterios que involucran a actores públicos sociales y a empresas privadas.</p> <p>- La ONU abre las puertas a las empresas como socios estratégicos para palear la pobreza e iniquidad y surge el PACTO GLOBAL.</p> <p>- El GRI supone una orientación a las empresas para la elaboración de memorias de RSC.</p> <p>- 2005 – 2010 se</p>

		<p>y procesos en bien de la empresa y de la sociedad en la que operen.</p>	<p>situación de deterioro ambiental que cobra importancia en las teorías administrativas sostiene la necesidad de vincular la estrategia de desarrollo tecnológico con el concepto de sostenibilidad de la ONU, lo cual deriva en la creación de una nueva dimensión en la RSE: la medioambiental. Elkington relaciona el aspecto económico y social y añade el aspecto medio ambiental, dando como resultado el TBL. Es decir que Hart y Elkigton convergen dar relevancia al aspecto medioambiental.</p>	<p>genera el estándar de la ISO 26000 que sirve para que las empresas y reporten sus acciones de RSC , en base a normas e indicadores.</p> <p>□ En América latina surgen iniciativas como: Ethos en Brazil, el Centro Mexicano para la filantropía en México. En países como Ecuador, Bolivia, Colombia, Perú, hay varios institutos y organizaciones que promueven la RSC y se ha tomado como base los indicadores del GRI.</p> <p>□ Un segmento importante que se han sumado a las iniciativas de RSC son las universidades que han creado institutos y centros de investigación con el fin de divulgar y promover la construcción de la RSC en las organizaciones y empresas.</p>
--	--	--	--	--

Elaborado por: Patricia Landázuri

Fuente: Raufflet, Barrera y García de la Torre (2012)

1.4.2. Ámbitos de la Responsabilidad Social

En cualquier organización que pretenda aplicar la RSC en su gestión, debe hacerlo en todos sus ámbitos: económico, social y medioambiental. Esto implica que la organización a tener en

cuenta todas y cada una de las cuestiones que pueden verse afectadas por la aplicación de las prácticas de RSC. Deben tomarse siempre en consideración, todos estos aspectos: 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

Según Molina (2010), la expresión método científico se utiliza con diferentes significados y, a menudo, se abusa de ella para justificar una determinada posición personal o social con relativo desconocimiento de la complejidad del concepto. Como su propio nombre lo indica representa la metodología que define y diferencia el conocimiento de la ciencia de otros tipos de conocimientos.

Los métodos son una herramienta básica para llegar a la meta propuesta, se mencionarán los tipos de métodos los cuales son: método deductivo, inductivo, analítico y sintético. En este estudio se utilizaron el deductivo - inductivo y el analítico - sintético.

2.1.1. Deductivo – Inductivo

Según Bernal (2006), 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). Pág. 56.

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

También 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). Pág. 56

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 conglomerada del objeto de estudio, que determine una posible solución a la problemática, además se utilizó para la realización del marco teórico al analizar y sintetizar citas y resultados de la investigación.

2.2. Técnicas

2.2.1. Revisión bibliográfica.

Permitió indagar, estudiar y recolectar información tanto teórica como científica de algunos autores así como información documental de ASOFINGRAL.

2.2.2. Entrevista

Según Eyssautier (2006), la entrevista “es un intercambio conversacional entre dos o más personas con la finalidad de obtener información, datos o hechos sobre el problema y la hipótesis”.

Se realizó la entrevista al presidente de la asociación ASOFINGRAL con la finalidad de conocer el modelo de gestión que actualmente está vigente en esta asociación.

2.2.3. Observación

Para Arias F. (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

La encuesta de acuerdo a Alvira Martín (2011), se define como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. La encuesta fue aplicada a los integrantes de ASOFINGRAL con la finalidad de conocer aspectos importantes del modelo de gestión que se aplica al momento.

2.2.5. Población

La población de estudio en el caso de la asociación ASOFINGRAL son 12 socios, por lo cual no se ha estimado realizar una muestra, y se aplicará la encuesta a todos los socios.

2.2.6. Instrumentos

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 entre 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.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

3.1. Antecedentes de la Asociación

La Asociación de Productores de la Finca Integral San Jorge ASOFINGRAL se encuentra ubicada en el cantón Catamayo provincia de Loja, tiene 3 años de conformación, fue registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el 20 de febrero de 2015, y se conformó en diciembre de 2014, como es de reciente conformación carece de muchas herramientas administrativa.

Actualmente su presidente es Wilmastrid Nelly Ruíz Ortega y su administrador es el Doctor Jorge René Loaiza, además cuenta con 12 asociados, 6 son mujeres.

Esta asociación trata actualmente de posicionarse entre una de las más importante en el cantón Catamayo, apoya al agricultor en el proceso de cosecha y comercialización especialmente. Constituye un importante apoyo para los pequeños agricultores que acuden a la asociación por los servicios prestados.

3.2. Filosofía empresarial

Por tratarse de una organización relativamente joven y pequeña, su filosofía no ha sido plasmada y por ello no se puede identificar la Misión, Visión y Valores 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.

3.3. Productos y servicios

ASOFINGRAL es una asociación que se dedica a la crianza, producción y comercialización de animales menores y productos agrícolas de tipo agroecológico para su expendio, distribución y comercialización a personas naturales y jurídicas, de instituciones públicas y/o privadas

Los productos de ASOFINGRAL son de siembra y cosecha y además el giro del negocio que presenta está en función de la producción, y venta de productos agrícolas y animales menores.

Los servicios que ofrece la asociación son los de asesorar y capacitar a otros agricultores de la zona, que pertenecen a la asociación en temas de siembra de productos agrícolas, y cuidado de animales para la venta.

3.4. Estructura organizacional

El directorio de la asociación es el órgano Directivo de ella, y está integrado por:

1. Junta General;
2. Junta directiva;
3. Junta de vigilancia y;
4. Administrador

Como se muestra a continuación:

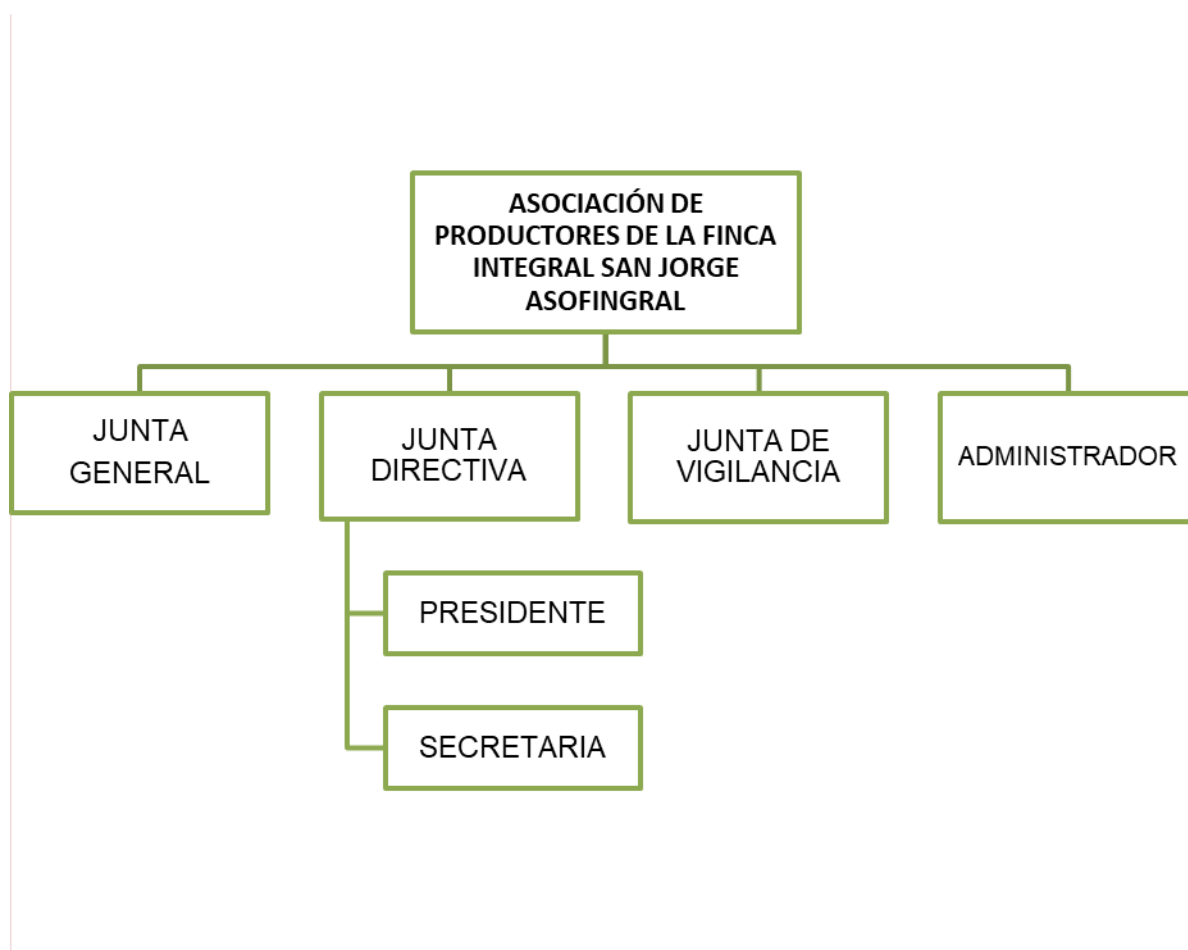


Ilustración 2, Organigrama ASOFINGRAL
Elaboración: Patricia Landázuri
Fuente: ASOFINGRAL

Además de ello se puede establecer que la asociación cuenta con los cargos de: Presidente; Secretario, Administrador, Tres vocales principales, con sus suplentes, además un vocal de la junta de vigilancia, con su respectivo suplente.

3.5. Características de la Asociación en su zona de influencia

ASOFINGRAL es una entidad de derecho privado, sin fines de lucro, orientada a la producción agropecuaria para el desarrollo comunitario en general, en el cantón Catamayo, sin embargo no tiene al momento impacto en su zona de influencia por ser una asociación relativamente nueva

y que se conforma por asociados que tienen como característica principal el tener un vínculo familiar.

La asociación mantiene una baja producción y que sirve para alimentar el proyecto de la Canasta que es apoyado por el MAG y los beneficiarios directos de la asociación son sus asociados junto con su familia y los beneficiarios indirectos son los consumidores finales de sus productos.

La ASOFINGRAL en el área local brinda apoyo solo a sus socios para que emprendan en labores de agricultura y para comercializar sus productos. No presenta una gran influencia en el cantón Catamayo.

3.6. Análisis de la información a Directivos de la Asociación

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 Presidente y gerente 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 4 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	
		Ninguna vez.	X
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	
		Ninguno	X
3. Conocimiento de computación de los	Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado	Si	X

socios	para actividades de la organización?	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			
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	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	
		Apoyo/ayuda	x
		No son buenas	
3. Relaciones con el Estado	¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales?	Cooperación	
		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	
		Mujeres en alguna dirección	x

		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	
		No tiene	x
3. Programas dirigidos a los jóvenes	¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes?	Si tiene	
		No tiene	x

Fuente: Entrevista al presidente de ASOFINGRAL
Elaborado por: Patricia Landázuri

Desarrollo Humano

De la información dada por los directivos puede verificar que en cuanto al subcomponente Desarrollo del capital humano La capacitación a los socios no se ha dado pero están interesados, en temáticas como: Administración/Manejo de Asociación, Administración del dinero/crédito, Productividad, Manejo de recursos financieros y Comercialización; además la asociación no ha llevado proceso de formación de promotores en los dos últimos años; además de ellos los socios no manejan la computadora, y no requieren usarla, lo hace el personal administrativo contratado.

En lo referente a la Economía del socio de acuerdo a los directivos los socios perciben, en su mayoría menos de 375 que es el salario mínimo vital.

Por otra parte en lo las Dinámicas de cooperación y conflicto, los directivos manifiestan que las relaciones con la comunidad son de apoyo y ayuda, se facilita ayudas puntuales a socios. Del mismo modo entre los asociados, de acuerdo a lo señalado por ambos funcionarios, específicamente a la relación con la autoridad local reconocen que recién se ha iniciado, debido a que la asociación es de reciente creación.

En lo que se relaciona con la Equidad de género ambos coinciden en señalar que hay mujeres en los órganos de dirección.

Finalmente en los Programas sociales los directivos coinciden en afirmar que solo cuentan con programas para las familias.

3.6.2. Negocios y Servicios

Tabla 5 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	
2. Certificaciones	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación??	Brinda servicio	
		Servicio deficiente/limitado	
		No lo brinda	x
COMERCIALIZACIÓN			
1. Acopio y venta	¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	Brinda el servicio	
		No lo brinda	x
2. Reglamentos para comercializar	¿La organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio?	Dispone	
		No dispone	x
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	Servicios fondos propios	
		Servicios fondos externos	

	fondos propios o de terceros?	No lo brinda	x
2. Acercamiento a instituciones financieras	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Brinda el servicio	
		No lo brinda	x
INFORMACIÓN			
1. Precios y mercados	¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto tiempo informa?	Brinda el servicio	x
		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	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	
		No lo brinda	x
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 conservación. ¿Qué tipo de proyectos?	Ha contribuido	x
		No ha contribuido	
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	x
		No existen políticas	
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	
4. Impactos ambientales causados por	Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales	Si lo hace	x
		No lo hace	

proveedores	causados por sus productos o servicios. ¿Tipo de debate que se realizó?:		
5. 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	x

Fuente: Entrevista al presidente de ASOFINGRAL

Elaborado por: Patricia Landázuri

Negocios y Servicios

En ASOFINGRAL la asistencia técnica en cultivo y post cosecha es deficiente a criterio de uno de ellos, el otro dice que no existe tal servicio. Así mismo tiene criterios distintos, uno asegura que sí se brinda acompañamiento para la certificación, mientras otro señala que no se da.

Según los funcionarios no se presta el servicio.

La asociación no dispone de reglamentos para la comercialización, de acuerdo a lo que respondieron pero la organización si brinda capacitación en comercialización.

Los directivos consideran que no se da créditos a los asociados, por cuanto los recursos de la Asociación son escasos. De acuerdo con el Presidente no se facilita el acercamiento a otras instituciones financieras, pero el Gerente señala que no.

Además se indica que la organización si facilita información de precios, mercados, durante las reuniones semanales.

A criterio del Presidente sí se les ha informado a los socios cuando vienen servicios sociales a la comunidad, además no se facilita acceso a servicios de salud educación, deporte u otros.

Según los directivos si se aplican medidas ambientales; y han participado en foros ambientales, de igual forma respecto al aporte en la protección de biodiversidad.

No se han desarrollado campañas de educación ambiental según el presidente.

En la organización si participa en debates ni foros sobre el medio ambiente y tampoco se han realizado estudios de impacto ambiental.

En cuanto al componente de Gerencia y Administración, los directivos entrevistados brindaron la siguiente información.

3.6.3. Gerencia y Administración.

Tabla 6, Gerencia y Administración

Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
GERENCIA			
1. Plan estratégico y Operativo	¿La organización cuenta con plan estratégico?	Tiene y aplica	
		Tiene y no aplica	
		No tiene	x
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 evaluación de la gestión	¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	Tiene y es funcional	
		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	
		Solo registran ingresos y egresos	x
		No los	

		llevan/Atrasados	
2. Manejo de caja chica	¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	Si	
		No	x
3.Obligaciones tributarias	¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias? ¿Cuándo efectuó 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	
		Decreciente	
		No determina	x
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	
		Menos de 3 proyectos	
		Ninguno	x
2. Relación institucional	¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización? ¿Cuáles son?:	Cinco o más	
		Menos de cinco	x
3. Contratos y convenios	¿Ha firmado la organización algún tipo de convenio en el último año? ¿Cuáles son?:	Menos de 2	x
		Mayor o igual que dos	
4. Gestión comercial	¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años? ¿Es	Creciente/Estable	x

	creciente, decreciente o estable? ¿Cuánto volumen ha comercializado en el último año?	Decreciente	
		No realiza	
5. Certificaciones	¿Cuántas certificaciones tiene la organización? ¿Cuáles son?:	Una o más	
		Ninguna	x

Fuente: Entrevista al presidente de ASOFINGRAL
Elaborado por: Patricia Landázuri

Según los directivos la organización no tiene un plan estratégico, además que no tiene un plan de acopio para sus productos. Por otra parte por ser una organización nueva no se ha implementado un sistema de evaluación de la gerencia y no tiene personal contratado, En lo referencia a la administración la asociación solo registra ingresos y egresos pero no hay un manejo contable, por ello o se lleva caja chica, pero si se está al día con las obligaciones tributarias. Al momento ASOFINGRAL no cuenta estado de pérdidas y ganancias. La organización solo cuenta con el proyecto firmado con el MAG, que es el de la canasta agroecológica y demás se manifiesta que la gestión es ahora creciente o estable, sin embargo no cuenta con ninguna certificación.

3.6.4. Patrimonio

Tabla 7, 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%	x
		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	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	
		No tiene	x
RECURSOS EXTERNOS			
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	x
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	
		No tiene	x

4. Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento?	Tiene	x
	¿Podría describir aquellos bienes?	No tiene	

Fuente: Entrevista al presidente de ASOFINGRAL
Elaborado por: Patricia Landázuri

Patrimonio

ASOFINGRAL es una asociación nueva y por ello de ahorros en cuentas bancarias ni tiene un capital de trabajo. Por otra parte más del 50% de los socios pagan sus aportaciones pero no todos lo cual no permite que se cuente con recursos propios.

La asociación no ha recibido ningún tipo de donaciones y al momento no se ha accedido a ningún tipo de crédito.

La sede de la organización, es propia, y posee equipos de cómputo pero una sola computadora, no tiene infraestructura comercial, pero si dispone de algunos bienes como escritorio, archivadores, etc.

3.6.5. Democracia y Participación

Tabla 8, 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	100%
		Completa pero no funcional	0%
		Incompleta.	0%
2. Decisiones	¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Estratégicas para periodos largos o cotidianas? Qué tipos de decisiones se realizan:	Estratégicas	29%
		Cotidianas	71%

3. Actas y registros	¿Llevan actas de las reuniones? ¿Qué tipo de registros llevan?	Llevan actas	100%
		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	100%
		Menos de dos veces al año	0%
		No se reúne	0%
2. Decisiones	¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 50%?	Más del 50%	100%
		Menos o igual que el 50%	0%
3. Actas y registros	¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?	Si	97%
		No	3%
PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN			
1. Conocimiento de los estatutos	Ud. Conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización.	Conoce en su totalidad	29%
		Conoce parcialmente	62%
		Desconoce	10%
2. Órganos de apoyo	¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos.	Igual o mayor que tres	29%
		Menos de tres	71%

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	100%
		Órgano de difusión subsidiado	0%
		No cuentan con órgano de difusión	0%
BASE SOCIAL			
1. Planificación Participativa	¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan?	Sólo el presidente del directorio	5%
		Todo el consejo directivo	52%
		Todas las bases y consejo directivo	43%
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	0%
		Todo el consejo directivo	24%
		Todas las bases y consejo directivo	76%
3. Comunicación de las decisiones	¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunican las decisiones?	A nivel de socios	71%
		Directivas de base y central	10%
		Sólo el consejo directivo central	19%

Fuente: Entrevista al presidente de ASOFINGRAL
Elaborado por: Patricia Landázuri

Democracia y Participación

La asociación si tiene completo su directorio a pesar de que se cometa que son pocos socios, además las decisiones que se toman son cotidianas y relacionadas al ámbito del negocio

mismo. Además si se llevan actas mediante hojas donde constan los nombres de cada socio y su firma.

Las reuniones de la asamblea por lo general son en el mes de diciembre y solo se la realiza una vez al año, con la concurrencia de todos los socios, de lo cual se levantan actas con nombres y firmas de los asistentes.

En cuanto a los estatutos, los directivos de ASOFINGRAL conocen los estatutos en su totalidad, además de que si existen órganos de apoyo, como el consejo de vigilancia. Y sobre la comunicación, no se cuenta con un órgano de difusión.

La planificación de trata de hacerla anualmente y la hace por lo genera todo el consejo directivo, así como también las decisiones que se toman están dadas por todos los integrantes de este consejo, y dichas decisiones se las comunica a todos los socios.

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

Los socios que respondieron a la encuesta fueron 10, sin contar con las de Presidente y Gerente, que se tomaron 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 10 socios encuestados, de acuerdo a los cinco componentes del mismo instrumento, a continuación se presentan los resultados.

3.7.1. Desarrollo Humano

Tabla 9 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.	10%
		De 1 a 3 veces por año	52%
		Ninguna vez.	38%
2. Formación de promotores	¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores?	Más de 5	0%
		Más de 3 o igual que 5	19%
		Ninguno	81%
3. Conocimiento de computación de los	Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado	Si	19%

socios	para actividades de la organización?	No	81%
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	24%
		No realizan	76%
		Se evidencian malas prácticas	
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	100%
		De uno a dos salarios mínimos/mes	0%
		Más de dos salarios mínimos vitales	0%
DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO			
1. Relaciones con la comunidad	¿Cómo y cuál es la relación de la Asociación con la comunidad?	Cooperación	14%
		Apoyo/ayuda	81%
		No son muy buenas	5%
2. Relaciones con los socios	¿Cómo y cuál es la relación entre asociados?	Cooperación	24%
		Apoyo/ayuda	76%
		No son buenas	0%
3. Relaciones con el Estado	¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales?	Cooperación	19%
		Apoyo/ayuda	62%
		Existen conflictos	0%
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	19%
		Mujeres en alguna dirección	76%

		Mujeres en cargos de decisión	5%
		No participan	0%
PROGRAMAS SOCIALES			
1. Programas dirigidos a las familias	¿La organización tiene programas dirigidos a las Familias?	Si tiene	24%
		No tiene	76%
2. Programas dirigidos a los niños	¿La organización tiene programas dirigidos a los niños?	Si tiene	29%
		No tiene	71%
3. Programas dirigidos a los jóvenes	¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes?	Si tiene	10%
		No tiene	90%

Fuente: Encuesta a socios de ASOFINGRAL
Elaborado por: Patricia Landázuri

Desarrollo Humano

En relación a la capacitación realizada por la organización, el 52% de los socios que respondieron coincidieron en les ha brindado capacitación de una a tres veces al año, mientras que el 38% afirma que no les ha brindado ninguna; apenas un 10% ha participado más de tres veces al año. En cuanto a la temática tratada en dichas capacitaciones, la mayor parte señala que las temáticas tratadas han sido: Manejo de recursos financieros; manejo de cultivo y maquinaria; Administración y manejo de asociación, administración del crédito; productividad, y Comercialización.

La formación de promotores no se ha dado de acuerdo a lo señalado por la mayoría de los encuestados (81%), mientras que el 19% refiere que se ha hecho entre 3 y 5 veces, pero en ningún caso más de cinco. La formación de Promotores se ha concentrado en áreas y temas de Comercialización y Finanzas, sin embargo de algunos encuestados también señalan que no se han realizado estos procesos.

Los conocimientos en el manejo de sistemas computacionales es muy minoritario, el 81% responde que no sabe ni utiliza la computadora, apenas el 19% lo hace.

Respecto a prácticas de corrupción en el gobierno de la Asociación, el 76% respondió negativamente, mientras que el 24% considera que se ha enfrentado a problemas relacionados a este tema.

La economía de los socios gira señala que el 100% de socio genera más de dos SMV como remuneración al mes.

En relación al subcomponente Dinámicas de cooperación y conflicto de la organización, interesaba conocer cómo son respecto a la comunidad, entre los asociados y con las autoridades locales. Los resultados, en su orden nos dicen que respecto a la comunidad estas relaciones con de apoyo y ayuda (81%), el 14% considera que son de cooperación y solo un 5% respondió que no son buenas. La relación con la comunidad se basa en apoyos económicos para enfrentar situaciones de salud además algunos socios indican que se manifiesta en los agasajos y donaciones.

Entre los asociados las relaciones aparecen como de apoyo y ayuda, de acuerdo con el 76% de respuestas; un 24% considera que con de cooperación entre ellos y ninguno señalo como negativas. Las relaciones entre asociados, de acuerdo a las respuestas, son en su mayoría de apoyo mutuo de orden económico con préstamos; donaciones o préstamos para enfrentar situaciones de salud, se apoyan para superar problemas con los cultivos y cosechas, y algunos socios dicen que se colaboran para los agasajos.

La relación que parece más frágil es con el gobierno local, el 62% dice que reciben apoyo y ayuda del mismo, el 19% respondió que son de cooperación sin embargo en igual proporción no respondieron, lo que podría indicar que no existen. Los encuestados identifican como una relación de apoyo y colaboración del gobierno local, los servicios básicos que les prestan y algunos socios indican que la cooperación se da por un proyecto que mantiene el MAG y finalmente algunos socios aseguran que invitan a la Asociación a eventos del gobierno local.

De acuerdo a lo respondido por los encuestados el 76% señalan que dentro de la directiva hay algunas mujeres, el 19% dicen que son socias y apenas un 5% consideran que las mujeres ocupan puestos en la toma de decisiones. Ninguno mencionó que las mujeres no tuvieran participación activa dentro de la organización.

Respecto al subcomponente de Programas sociales, la Asociación no tiene programas dirigido a Familias, así lo aseguran el 76% de encuestados, mientras que el 24% consideran que si existe uno. En cuanto a programa dirigido a niños, las respuestas son similares al anterior ítem; el 71% indica que no se desarrolla ninguno, solo el 29% dice que lo tienen. En el caso de un

programa destinado a jóvenes, la respuesta negativa se incrementa al 90%, un 10% asegura que si se ejecuta uno.

3.7.2. Negocios y servicios

Tabla 10 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	38%
		Servicio deficiente/limitado	10%
		No lo brinda	52%
2. Certificaciones	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación??	Brinda servicio	47,62%
		Servicio deficiente/limitado	4,76%
		No lo brinda	47,62%
COMERCIALIZACIÓN			
1. Acopio y venta	¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	Brinda el servicio	90%
		No lo brinda	10%
2. Reglamentos para comercializar	¿La organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio?	Dispone	81%
		No dispone	19%
3. Capacitación	¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	Brinda capacitación	29%
		No lo brinda	71%
ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS			
1. Préstamos a socios	¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con	Servicios fondos propios	38%
		Servicios fondos externos	5%

	fondos propios o de terceros?	No lo brinda	57%
2. Acercamiento a instituciones financieras	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Brinda el servicio	29%
		No lo brinda	67%
		NS/NC	5%
INFORMACIÓN			
1. Precios y mercados	¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto tiempo informa?	Brinda el servicio	81%
		No lo brinda	19%
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	48%
		No lo brinda	52%
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	24%
		No lo brinda	76%
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	48%
		No aplica	52%
COMPROMISO CON EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD AMBIENTAL			

6. Participación foro ambiental	¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	Ha participado	24%
		No ha participado	67%
		Desconoce	10%
7. 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	10%
		No ha contribuido	90%
8. 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	14%
		No existen políticas	86%
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	10%
		No realiza	90%
9. Impactos ambientales causados por	Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales	Si lo hace	33%

proveedores	causados por sus productos o servicios. ¿Tipo de debate que se realizó?:	No lo hace	67%
10. 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	19%
		No ha realizado	81%

Fuente: Encuesta a socios de ASOFINGRAL
Elaborado por: Patricia Landázuri

Negocios y Servicios

El primer subcomponente diagnostica lo relativo a los productos. Se requería conocer el tipo de asistencia, asesoría y acompañamiento que la Asociación brinda los socios. Al respecto el 52% respondió que no se brinda asistencia técnica en cultivos y cosecha, mientras que el 38% dice que si se da, un 10% considera que es limitado; U 48% asegura que se da pero parece ser deficiente.

En cuanto a la asesoría para las certificaciones del producto, las respuestas son contradictorias por igual, el 47,62%, indican tanto que reciben el servicio, como que no se les brinda, un 47,62% indica que se brinda de manera limitada o deficiente; lo cual significa que aun prestándose el acompañamiento no satisface a los socio.

En el subcomponente de Comercialización, los encuestados respondieron en un 90% que reciben servicio de acopio y venta del producto, solo un 10% señala que no. En cuanto a reglamentos y parámetros de calidad el 81% respondió que la Asociación cuenta con ellos, el 19% dice que no se tienen. Respecto a la capacitación para la comercialización, la respuesta es mayormente negativa (71%) y solo el 29% dicen haber sido capacitados en el tema.

En el subcomponente de acceso y gestión de créditos, se requirió conocer si los socios reciben servicios propios o externos de préstamos. Los encuestados indican que no se brinda préstamos (57%), un 30% dice que cuentan con fondos propios para este servicio y el 5%

señala que son fondos de terceros. Por otra parte se indagó si la Asociación facilita asesoría y acompañamiento para el acercamiento a otras entidades financieras, señalando que no, el 67%, mientras que un 29% dice lo contrario, un 5% no respondió la pregunta.

El subcomponente de Información, buscaba conocer los servicios que la Asociación presta respecto a precios y mercados, lo que los encuestados señalan es que se facilita esta información (81%), mientras otros no reconocen que se les haya informado (19%). Además indagaba respecto a si los socios reciben otros servicios, a lo que respondió un 52% que sí se les brinda, frente al 48% que indican que no los han recibido.

De acuerdo con las respuestas del 76% de encuestados no se presta facilidades para acceder a otro tipo de servicios sociales, aunque el 24% responde positivamente, cuando se interroga al respecto de la existencia de convenios para este fin, todos responden de manera negativa o no contestan.

La Asociación no aplica medidas ambientales en la provisión de sus servicios y productos que ofrece, de acuerdo con lo que respondieron los encuestados, sin embargo un grupo de socios indican lo contrario, dentro de este grupo de socios señalaron que entre las medidas adoptadas están: no quemar basuras; evitar contaminación en el manejo de desechos y tierras, no botar envases de químicos a las aguas y en el uso de equipos, consisten las medidas de cuidado.

Respecto a la participación en consejos o comités locales para tratar la cuestión ambiental, la respuesta más frecuente es que la Asociación no ha participado (67%), un 24% contestó que sí lo ha hecho y un 10% desconoce.

La mayoría de los encuestados reconoce que la Asociación no ha contribuido con la preservación de la biodiversidad por medio de políticas y/o proyectos de conservación

Las políticas de explotación de recursos naturales, que comprometan a los asociados a no utilizar materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal, no se han incorporado en la organización de acuerdo al 86% de los socios que respondieron a la encuesta, apenas un 14% asegura que si han sido incorporadas.

En cuanto a campañas de educación ambiental internas o externas en las que la Asociación haya participado, los encuestados (90%) niegan que se hayan realizado, un 10% señala que se han ejecutado algunas como reducir el plástico que se utiliza.

El debate con proveedores de insumos respecto a posibles daños causados por sus productos o servicios, el 67% indica que no se han hecho, mientras que el 33% respondió que se ha realizado una demanda y un reclamo por perjuicio de químicos de productos agrícolas (14%),

también señalan haber participado en conversaciones que dejan abandonadas los comerciantes (9%) y un 15% indican otro tipo de actividades, como foro sobre daños poniendo tarjeta roja a productos perjudiciales (5%); comercialización con ingenieros (5%) y una discusión sobre epidemias (5%).

Finalmente, en relación a estudios de impacto ambiental debido a la producción y uso de la tierra, el 81% señala que no se han realizado, frente a un 19 % que indica la realización de análisis de suelo.

3.7.3. Gerencia y Administración

Tabla 11 Tipo de debates ambientales

Ítems	Descripción de Interrogante	Alternativas	Porcentaje
GERENCIA			
1. Plan estratégico y Operativo	¿La organización cuenta con plan estratégico?	Tiene y aplica	38%
		Tiene y no aplica	14%
		No tiene	48%
2. Plan de acopio y Comercialización	¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización?	Tiene y aplica	52%
		Tiene y no aplica	14%
		No tiene	33%
3. Mecanismos de evaluación de la gestión	¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	Tiene y es funcional	71%
		Tiene y no es funcional	5%
		No implementa	24%
4. Recursos humanos Contratados	¿Qué personal tiene contratado la organización? ¿En qué áreas?:	Tiene	0%
		No tiene	100%
ADMINISTRACIÓN			
1. Informes financieros y	¿La organización cuenta con informes financieros? ¿Cuál es la	Llevan informes contables	0%

Contables	fecha del último informe? ¿Cuenta con registros o libros?	Solo registran ingresos y egresos	100%
		No los llevan/Atrasados	0%
2. Manejo de caja chica	¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	Si	0%
		No	100%
3.Obligaciones tributarias	¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias? ¿Cuándo efectuó 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	0%
		Decreciente	3%
		No determina	97%
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	90%
		No	10%
GESTIÓN			
1. Gestión de proyectos	¿La organización ha gestionado proyectos en el último año? ¿Con quién?:	Más o igual que 3 proyectos	0%
		Menos de 3 proyectos	0%
		Ninguno	100%
2. Relación institucional	¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización? ¿Cuáles son?:	Cinco o más	20%
		Menos de cinco	80%
3. Contratos y	¿Ha firmado la organización algún	Menos de 2	97%

convenios	tipo de convenio en el último año? ¿Cuáles son?:	Mayor o igual que dos	3%
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	95%
		Decreciente	5%
		No realiza	8%
5. Certificaciones	¿Cuántas certificaciones tiene la organización? ¿Cuáles son?:	Una o más	0%
		Ninguna	100%

Fuente: Encuesta a socios de ASOFINGRAL
Elaborado por: Patricia Landázuri

Gerencia y Administración

Un tercer componente de análisis en este estudio, se refiere a la Gerencia y Administración de la Asociación, los tres subcomponentes se detallan a continuación de acuerdo a las respuestas obtenidas de los socios encuestados.

En el subcomponente de Gerencia se abordó la existencia de un plan estratégico, a lo que los encuestados respondieron en su mayoría (48%) que la Asociación no cuenta con uno. Un 38% asegura que se tiene y aplica, mientras el 14% indica que se tiene pero no se aplica.

El 52% de encuestados asegura que tiene un plan de acopio y comercialización, mientras que el 33% lo niega, sin embargo un 14% adicional asegura que se cuenta con uno pero no se ejecuta. Respecto a la realización de evaluaciones a la gerencia por parte de los asociados, respondieron que cuentan con mecanismo de evaluación un 71%, lo que es negado por un 24% de los encuestados, y un 5% aduce que los hay pero no se utilizan, además el 100% de encuestados manifiesta que no tienen personal contratado.

La Asociación solo registra ingresos y egresos, ya que todos coinciden en ello; por otra parte no se tiene organizado el manejo de caja chica, y el 97% considera que el estado de pérdidas y

ganancias no se realiza. En cuanto a los órganos de control, la asociación tiene órganos de control y es adecuado según el criterio del 97% de los socios.

La organización no ha gestionado ningún proyecto a los últimos años, y el 80% de socios manifiestan que tiene relación con menos de 5 instituciones públicas o privadas. Por otra parte el 97% coincide en que la organización ha firmado menos de dos convenios el último año. El 95% de los socios evalúa la gestión comercial de los últimos dos años como creciente o estable, y el total de encuestados revela que la organización no ha obtenido certificaciones.

3.7.4. Patrimonio

Tabla 12 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%	43%
		Pagan menos del 50%	5%
		No tienen	52%
2. Fondos para crédito a los Asociados	¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados?	Dispone	0%
		No dispone	100%
3. Ahorros en cuentas Bancarias	¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias?	Tiene	67%
		No tiene	33%
4. Capital de trabajo	¿La organización dispone de capital de trabajo propio? ¿Cómo consigue su capital de trabajo?	Tiene	62%
		No tiene	38%
RECURSOS EXTERNOS			
1. Donaciones	¿En los últimos tres años la organización ha accedido a algún	Ha accedido	10%

	tipo de donación o apoyo económico? ¿Mencione el tipo de donación?	No ha accedido	90%
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	90%
		No ha accedido	10%
ACTIVOS FIJOS			
1. Sede o local institucional	¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrendada??	Propia	100%
		Alquilada	0%
		No tiene	0%
2. Muebles y equipos de cómputo	¿La organización dispone de muebles y equipos de cómputo? Indique el estado de los mismos.	Propios	95%
		No tiene	5%
3. Infraestructura productiva y comercial	¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial? Indique los bienes que dispone	Tiene	90%
		No tiene	10%
4. Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento? ¿Podría describir aquellos bienes?	Tiene	81%
		No tiene	19%

Fuente: Encuesta a socios de ASOFINGRAL
Elaborado por: Patricia Landázuri

Patrimonio

Los asociados aseguran que no tienen cuota de aportación, según el 52% de las respuestas; en contraste con el 45% que sostuvieron que la pagan más del 50% de los socios. Apenas el 5% indicó que menos del 50% de los asociados pagan las aportaciones. Esto puede explicarse con las razones dadas, por los encuestados, al interrogar sobre el valor anual, así el 23% indica

que es un valor indeterminado, que se paga cuando si se ofrece; otro 23% mencionó que se paga con trabajo; un 18% expresó que de la venta de los productos se aporta un porcentaje.

Respecto a si la organización posee recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados, el 100% indica que no se tienen; fondos para este servicio. De la misma forma respondieron que no mantienen una cuenta de ahorros como organización (67%) y un 33% que sí dispone de una cuenta bancaria.

El 62% de los encuestados asegura que la organización dispone de capital de trabajo, un 38% niega que exista tal capital. Esto se explica con lo indicado por el 38% de los socios al preguntarse cómo consiguen el capital de trabajo, al respecto señalan que proviene de los ingresos de la propia organización.

El 90% indica que la organización no ha accedido en los tres últimos años a donaciones o apoyo económico, un 10% asegura que accedieron a algún tipo de apoyo externo, al indagarse de qué tipo el 100% desconoce, no responde o indica que ninguna.

El acceso a fuentes de crédito ha sido reconocido por el 90% de encuestados, solo el 10% dice que no accedieron a éste.

El destino del crédito los encuestados desconoce (76%), otros socios respondieron que ha servido para mantenimiento de la asociación (14%), mientras que el 5% indica que ha sido utilizado para la comercialización, otro 5% no respondió la pregunta, sobre el destino del crédito.

La sede de la Asociación es de propiedad de la misma, el 100% de los encuestados así lo indicaron. El 96% asegura que los muebles y equipos son propios, el 4% restante dice lo contrario.

En relación a la infraestructura productiva las respuestas se concentran en un 90% de socios que señala que la asociación dispone de tal propiedad para la producción y comercialización, mientras que el 10% dice que no es así.

3.7.5. Democracia y participación

La investigación en este componente se concentró en aspectos como órgano de dirección, funcionamiento de asambleas, participación y comunicación, finalmente en la base social, obteniendo los siguientes datos.

Tabla 13 Órganos de dirección

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 cotidianos? Qué tipos de decisiones se realizan:	Estratégicas	
		Cotidianas	x
3. Actas y registros	¿Llevan actas de las reuniones? ¿Qué tipo de registros llevan?	Llevan actas	X
		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	
		Menos de dos veces al año	X
		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	¿Se llevan actas de las	Si	X

registros	asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?		
		No	
PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN			
1. Conocimiento de los estatutos	Ud. Conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización.	Conoce en su totalidad	X
		Conoce parcialmente	
		Desconoce	
2. Órganos de apoyo	¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos.	Igual o mayor que tres	
		Menos de tres	X
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	X
BASE SOCIAL			
1. Planificación Participativa	¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan?	Sólo el presidente del directorio	
		Todo el consejo directivo	X
		Todas las bases y consejo directivo	
2. Toma de Decisiones	¿Cómo se toman las decisiones de la organización? ¿Quiénes	Sólo el presidente del directorio	
		Todo el consejo directivo	X

	participaron en ella? Señale las decisiones que se toman por lo general	Todas las bases y consejo directivo	
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	X
		Sólo el consejo directivo central	

Fuente: Encuesta a socios de ASOFINGRAL
Elaborado por: Patricia Landázuri

Democracia y Participación

El total de encuestados afirma que la directiva está funcionando con todos sus miembros, respecto a la cantidad de los integrantes.

Respecto al tipo de decisiones que toma este órgano, el 71% refiere que son decisiones cotidianas, consideran que éstas son estratégicas el 29%. Mencionan entre las decisiones llamar a la Asamblea; acerca de los Balances, las adquisiciones y las necesidades e inversiones/comerciales; las admisiones, la sostenibilidad del servicio prestado.

La elaboración y archivo de registros y actas, es una práctica reconocida por el total de socios encuestados.

La Asamblea al menos se reúne dos veces al año. Las decisiones se toman con más de la mitad de los socios que asisten a las Asambleas, nos dicen todos (100%) los abordados con la encuesta; el 95% de los que respondieron el cuestionario, indican que se tiene actas de las sesiones de Asamblea, el 5% restante no contesta esta pregunta.

En el subcomponente Participación y comunicación se investigó acerca del conocimiento cabal que tiene los asociados de los estatutos de la Asociación, lo que respondió el 62% es que lo conocen parcialmente, mientras que un 29% dice estar informado de su totalidad.

En cuanto a la existencia de órganos de apoyo dentro de la organización, las respuestas giraron en torno a menos de 3 de éstos (71%), el 29 % restante dijeron que hay tres o más de tres organismos internos de apoyo.

En relación a las formas de comunicación utilizadas entre los socios, destaca que todos (100%) respondieron contar con un órgano de difusión propio, indicando que se hace la convocatoria socio a socio.

Los resultados indican, de acuerdo al 52% de las respuestas que la planificación se hace por todo el Consejo directivo, sin embargo el 43% aseguran que se toman entre éste y las bases de la organización; apenas un 5% señala que lo hace solo el presidente del directorio.

Las decisiones se toman entre las bases y el consejo directivo, de acuerdo a los que responde el 76%, mientras el 24% restante indica que se adoptan sólo en el consejo directivo. Al inquirir sobre las decisiones que se toman, el 64% de lo encuestados responden que por lo general están en torno a hacer préstamos; proyectos para ejecutar; gestionar recursos para compras; las que sean necesarias de acuerdo a convocatoria/cambio de directiva/cultivos; elaboración de presupuesto. El 36% no responde a la pregunta.

La comunicación de las decisiones se realiza a nivel de las bases (71%), el 19% asegura que se hacen a nivel de consejo directivo central, mientras un 10% indica que se transmite a directivas de base y central.

3.8. Análisis comparativo -directivos – socios de la organización

ASOFINGRAL es una asociación nueva que por ese mismo motivo no cuenta con un modelo administrativo, por ellos se puede apreciar en los dos análisis tanto a los directivos como a los socios que no existe capacitación pero que los socios si la requieren y en temas como Administración y Comercialización preferentemente; así mismo algunos socios no manejan la computadora, y no requieren usarla, lo hace el personal administrativo contratado.

También se puede apreciar que los socios perciben, en su mayoría menos de 375 que es el salario mínimo vital.

Existe muy poca relación don la comunidad y si se da es básicamente de apoyo y ayuda a socios. Con las autoridades locales se ha iniciado diálogos, debido a que la asociación es de reciente creación. En la actualidad ASOFINGRAL cuenta con mujeres en los órganos de dirección. En ASOFINGRAL la asistencia técnica en cultivo y post cosecha es deficiente.

La asociación no dispone de reglamentos para la comercialización, y en cuanto a créditos no se dan a los asociados, por cuanto los recursos de la Asociación son escasos y además no se facilita el acercamiento a otras instituciones financieras.

Además se indica que en la organización si facilita información de precios, mercados, durante las reuniones semanales.

Los criterios son divididos en cuanto a la aplicación de medidas ambientales, ya que los directivos manifiestan que si se aplican y los socios dicen que no se lo hace, además de que no se han desarrollado campañas de educación ambiental.

Todos coinciden en que la asociación no tiene un plan estratégico, además que no tiene un plan de acopio para sus productos y no se ha implementado un sistema de evaluación de la gerencia así como no se tiene personal contratado,

En lo referencia a la administración la asociación solo registra ingresos y egresos pero no hay un manejo contable, por ello o se lleva caja chica, pero si se está al día con las obligaciones tributarias y no tiene un capital de trabajo. Por otra parte más del 50% de los socios pagan sus aportaciones pero no todos lo cual no permite que se cuente con recursos propios.

La organización solo cuenta con el proyecto firmado con el MAG, que es el de la canasta agroecológica, así mismo la asociación no ha recibido ningún tipo de donaciones y al momento no se ha accedido a ningún tipo de crédito. La sede de la organización, es propia, y posee equipos de cómputo pero una sola computadora, no tiene infraestructura comercial, pero si dispone de algunos bienes.

La asociación si tiene completo su directorio y las decisiones que se toman son cotidianas y relacionadas al ámbito del negocio mismo. Además si se llevan actas mediante hojas donde constan los nombres de cada socio y su firma. Las reuniones de la asamblea por lo general son en el mes de diciembre y solo se la realiza una vez al año, con la concurrencia de todos los socios, de lo cual se levantan actas con nombres y firmas de los asistentes.

La planificación de trata de hacerla anualmente y la hace por lo genera todo el consejo directivo, así como también las decisiones que se toman están dadas por todos los integrantes de este consejo, y dichas decisiones se las comunica a todos los socios.

**CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
ASOCIACIÓN AGROPRODUCTIVA**

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

El desarrollo del presente capítulo se lo hizo en base a lo evidenciado en la entrevista y encuesta aplicadas a los directivos y socios de la asociación respectivamente. 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.

En la actualidad ASOFINGRAL no cuenta misión, visión, valores y políticas, etc. y es por ello que se propondrá toda la filosofía empresarial.

4.1. Planeación

4.1.1. Filosofía organizacional.

a. Misión.

“Satisfacer las necesidades de los asociados y clientes, fortalecer a la unión de productores mediante mecanismos de crianza, producción y comercialización de animales menores y productos agrícolas de tipo agroecológico, que favorezcan la actividad agropecuaria de la asociación con calidad, eficiencia y manteniendo estándares de calidad en toda la cadena de valor.”

b. Visión.

“Una Asociación de agro productores líder del mercado de crianza, producción y comercialización de animales menores y productos agrícolas de tipo agroecológico, que busca la excelencia, mediante el desarrollo y promoción de los aspectos tecnológicos y cumplimiento de principios de Responsabilidad Social Corporativa.

c. Valores de Asociación Agro productiva.

El accionar de ASOFINGRAL 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 los 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:** ASOFINGRAL, 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:** ASOFINGRAL 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 ASOFINGRAL es:

Criar, producir y comercializar animales menores y 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 sociedad en la que se ejecuta las actividades asociativas

4.1.4. Objetivos estratégicos

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

Tabla 14, 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	6 meses
		- Formación de promotores	-Incrementar el número de promotores internos	
		- Conocimiento de computación SOCIOS	- Capacitar a los socios que no manejan computadores así como a los que tienen falencias en su manejo.	
		-Prácticas de buen gobierno.	-Eliminar toda forma de corrupción que se evidencie en la asociación.	
	Dinámicas de cooperación y conflicto	-Relaciones con la comunidad	-Mantener al menos 2 reuniones al año con la comunidad con el fin de mejorar relaciones y llegar a acuerdo mutuos.	1 año
		-Relaciones con los socios	-Mantener y fortalecer la relación de apoyo y ayuda entre socios.	

		-Relaciones con el estado.	-Gestionar beneficios para la asociación por parte de los entes estatales que permitan fortalecer la asociación.	
	Equidad de género	-Participación y toma de decisiones	-Incorporar a las socias mujeres en alguna dirección o cargo de decisión	1 año
	Programas Sociales	-Programas dirigidos a familias - Programas dirigidos a niños - Programas dirigidos a jóvenes	-Diseñar y ejecutar un programa de cultivo responsable dirigido a las familias del socio, niños y jóvenes de la comunidad.	1 año

Fuente: ASOFINGRAL

Elaborado por: Patricia Landázuri

Tabla 15, Negocios y servicios

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
NEGOCIOS Y SERVICIOS	Productivos	-Asistencia técnica	-Asignar un equipo de socios capacitados para que elabore un plan de asistencia técnica ajustado a la realidad productiva y comercial de la zona	1 mes

			geográfica.	
Comercialización	-Acopio y venta		-Mantener y fortalecer el servicio de acopio y venta	6 meses
	Reglamentos para comercializar		Mejorar el reglamento de comercialización incorporando aspectos de responsabilidad social	
	-Capacitación		Aumentar en un 25% el número de capacitaciones en temas de comercialización	
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		-Incorporar el servicio de información de precios y mercados para los socios	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	3 meses

		-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.	-Mantener e Incrementar más medidas de protección al medio ambiente.	
		-Políticas de explotación de Recursos Naturales	-Implementar políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales.	
		-Educación y conciencia ambiental	-Realizar al menos 2 campañas al año de educación y conciencia ambiental.	
		-Impactos ambientales causados por proveedores	Realizar al menos 2 campañas al año de educación y conciencia ambiental	
		-Impactos ambientales causados por proveedores.	Realizar al menos 2 campañas al año de educación y conciencia ambiental.	

		- Impacto ambiental por el uso de la tierra	-Realizar anualmente un estudio de impacto ambiental por el uso de la tierra en los cultivos.	
--	--	---	---	--

Fuente: ASOFINGRAL

Elaborado por: Patricia Landázuri

Tabla 16, 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.	-Mantener actualizado el plan de acopio y comercialización de acuerdo a la oferta y demanda del mercado.	6 meses
		-Mecanismos de evaluación de la gestión	-Plantear un mecanismo de evaluación de la gestión a través de indicadores.	
	Administración	-Informes financieros y contables.	-Mejorar y socializar los informes financieros con todos los socios.	6 meses

		-Obligaciones tributarias	-Mantener el cumplimiento de las obligaciones tributarias permanentemente.	
	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	
		-Gestión comercial.		

Fuente: ASOFINGRAL

Elaborado por: Patricia Landázuri

Tabla 17, Patrimonio

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
PATRIMONIO	Recursos propios	-Pago de aportes de los asociados -Capital de trabajo	-Incentivar a los socios para que paguen a tiempo sus aportes	3 meses
	Recursos externos	-Donaciones	-Gestionar ingresos provenientes de contribuciones o donaciones organizaciones estatales.	3 meses

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

Fuente: ASOFINGRAL

Elaborado por: Patricia Landázuri

Tabla 18, Democracia y participación

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
DEMOCRACIA PARTICIPACIÓN	Órgano de dirección	-Conformación	- Dar alternabilidad en los cargos de dirección de la asociación según lo establecido en los estatutos tomando en cuenta la equidad de género.	1 año
		-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 -Toma de decisiones	-Ejecutar la planificación y toma de decisiones con la participación de todos los socios y directivos.	3 meses

Fuente: ASOFINGRAL
Elaborado por: Patricia Landázuri

4.2. Organización

Al momento la asociación ASOFINGRAL no cuenta con una estructura orgánica por lo que se establecerá una estructura adecuada para que su funcionamiento sea óptimo y que permita a la asociación desde la perspectiva de la RSE, establecer sus actividades adecuadas para su desarrollo.

4.2.1. Estructura Departamental (organigrama)

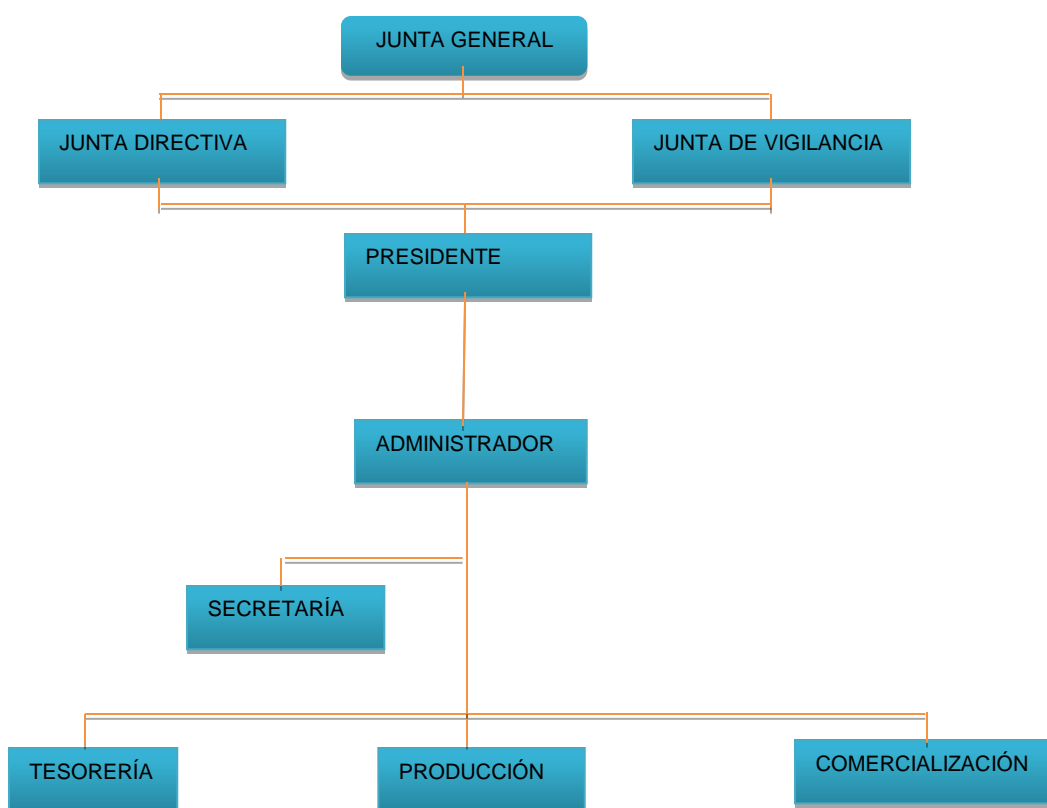


Ilustración 3. Organigrama de la asociación
Fuente: ASOFINGRAL
Autor: Patricia Landázuri

4.2.2. Principales funciones

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

JUNTA GENERAL

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

ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL

- Aprobar y reformar el estatuto social y el reglamento interno.
- Elegir y remover a los miembros de las juntas directivas y de vigilancia y al administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
- Fijar las cuotas de administración, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables.
- Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la junta directiva
- Aprobar los estados financieros y el balance social de la asociación.
- Aprobar o rechazar los informes de la junta directiva, junta de vigilancia y administración.
- Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual con sus presupuestos presentados por la junta directiva.
- Resolver la transformación, fusión y liquidación de los asociados en junta general extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.
- La junta general se reunirá una vez al año de forma ordinaria. La junta general extraordinaria se reunirá por convocatoria del presidente o del directorio, por sus propias decisiones o por pedido escrito de la mitad más uno de los asociados, quienes deberían señalar los temas a trazarse.
- Establecer mecanismos que permitan eliminar todo tipo y clase de corrupción.

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

JUNTA DIRECTIVA

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

Los miembros de la junta directiva 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 30% de presupuesto anual;
- Sancionar los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecido en el reglamento interno;
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la asociación con sus respectivos presupuestos;
- Presentar, para aprobación de la junta general, los estados financieros balance social y su informe de labores;
- Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la junta general.
- Establecer sanciones para los casos de corrupción

JUNTA DE VIGILANCIA

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

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

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

ADMINISTRADOR

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

- Representar legalmente a la Asociación.
- Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las juntas general y directiva.
- Administrar a la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados.

- Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la junta de vigilancia y aprobación de la junta general.
- 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;
- Custodiar y conservar ordenadamente el archivo,

- Entregar a los asociados previa autorización del presidente, la información que este a su cargo y que le sea requerida;
- Notificar las resoluciones;
- Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados con sus datos personales.

TESORERÍA

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

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

UNIDAD DE PRODUCCIÓN

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

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

- Recordar a todos los socios la finalidad con la que crearon la organización y beneficios que obtienen al pertenecer a ella, esto con el fin de motivarlos a tener una participación más activa en la asociación.
- Comunicar a todos los socios todo lo planificado, ejecutado con la finalidad de que sean conocedores y partícipes activos de la asociación.
- Motivar a los socios a participar en todas las reuniones, asambleas, acciones y decisiones que se tomen internamente.
- Respetar y tomar en cuenta todos los criterios, opiniones e intereses de cada socio.
- Tratar equitativamente a todos los socios.

- Aplicar el principio de alternancia en los cargos directivos.
- Crear un clima de respeto entre socios

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.

Directivos

- Dar a conocer a todos los socios importancia de introducir la Responsabilidad Social en la asociación
- Difundir los objetivos estratégicos propuestos y ponerlos a consideración de todos para aceptarlos totalmente, parcialmente o modificarlos en caso de ser necesario.
- Con la participación de todos los involucrados, establecer acciones y mecanismos para ejecutar y dar cumplimiento a los objetivos
- Establecer indicadores para cada objetivo con la finalidad de darles seguimiento y evaluar su cumplimiento.
- Ser los responsables de la ejecución, seguimiento y evaluación de objetivos.
- Comunicación de los resultados obtenidos
- Retroalimentación de lo ejecutado.

Socios

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

- Proponer estrategias que permitan cumplir los objetivos planteados

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.

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

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

4.3.3. Compromisos entre los directivos y los socios

Compromiso de los Directivos

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

Compromiso de los Socios

- Participar activamente en la planificación propuesta y ejecución de acciones y estrategias que permitan implementar la Responsabilidad Social en la asociación.
- Asistir a todas las reuniones y asambleas convocadas por los directivos para ser partícipes de las mismas.
- Participar en la planificación, ejecución, medición y evaluación de actividades y objetivos planteados.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones emanadas desde la administración de la asociación.
- Cumplir a cabalidad todas las responsabilidades asignadas.
- Cumplir con toda la normativa legal vigente
- Realizar todas las acciones de forma transparentes
- Velar por el cumplimiento de lo planificado sobre todo en los temas de RSE.

4.4. Control

Tabla 19, Indicadores de desarrollo humano

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN EN
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 a socios	- Capacitar a los socios en temas de computación	Socios capacitados en computación
		-Prácticas de buen gobierno.	-Eliminar toda forma de corrupción que se evidencie en la asociación	-Informe del presidente de la asociación.
	Dinámicas de cooperación y conflicto	-Relaciones con la comunidad	-Mantener al menos 2 reuniones al año con la comunidad con el fin de mejorar relaciones y llegar a acuerdo mutuos	Reuniones con la comunidad

		-Relaciones con los socios.	-Mantener y fortalecer la relación de apoyo y ayuda entre socios.	Informe del presidente indicando las formas de relaciones entre socios y la gestión ejecutada.
		-Relaciones con el estado.	-Gestionar el beneficios para la asociación por parte de los entes estatales que permitan fortalecer la asociación	Informe del presidente indicando las formas de relaciones con entes estatales
	Equidad de género	-Participación y toma de decisiones	-Incorporar a las socias mujeres en alguna dirección o cargo de decisión	Mujeres en cargos de dirección
	Programas Sociales	-Programas dirigidos a familias	-Diseñar y ejecutar un programa de cultivo responsable dirigido a las familias del socio, niños y jóvenes de la comunidad.	Programas sociales ejecutados
		- Programas dirigidos a niños		
		- Programas dirigidos a jóvenes		

Fuente: ASOFINGRAL

Elaborado por: Patricia Landázuri

Tabla 20, Indicadores de negocios y servicios

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN EN
NEGOCIOS Y SERVICIOS	Productivos	-Asistencia técnica	-Asignar un equipo de socios capacitados para que elabore un plan de asistencia técnica ajustado a la realidad productiva y comercial de la zona geográfica.	- Plan de asistencia técnica elaborado.
	Comercialización	-Acopio y venta	-Mantener y fortalecer el servicio de acopio y venta	-Informe del responsable de la unidad de comercialización.
		-Reglamentos para comercializar	-Mejorar el reglamento de comercialización incorporando aspectos de responsabilidad social	Reglamento de comercialización incorporando.
		-Capacitación	- Aumentar en un 25% el número de capacitaciones en temas de comercialización.	Socios capacitaciones dadas respecto al año anterior.
	Acceso y gestión de créditos	-Acercamiento a instituciones financieras	- Asesorar a todos los socios que lo soliciten en temas de créditos bancarios.	Socios asesorados

	Suministro de información	-Precios y mercados	-Incorporar el servicio de información de precios y mercados para los socios	-Informe del responsable de la unidad de comercialización
	Responsabilidad ambiental	-Prácticas ambientales en la producción y provisión de servicios.	-Mantener y fortalecer medidas ambientales en la provisión de servicios y negocios.	Informe de cumplimiento de objetivos por parte del responsable de la unidad de Responsabilidad Social.
		-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	-Mantener e Incrementar más medidas de protección al medio ambiente.	- Medidas de protección ambiental incrementadas
		-Políticas de explotación de Recursos Naturales	Implementar políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales.	Políticas implementadas
		-Educación y conciencia ambiental	Realizar al menos 2 campañas al año de educación y conciencia ambiental.	Campañas realizadas

		-Impactos ambientales causados por proveedores.	-Realizar al menos 2 campañas al año de educación y conciencia ambiental.	- Campañas de educación y conciencia ambiental
		- 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 por el uso de la tierra en los cultivos

Fuente: ASOFINGRAL

Elaborado por: Patricia Landázuri

Tabla 21, Indicadores de 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 de la asociación
		-Plan de acopio y comercialización	-Mantener actualizado el plan de acopio y comercialización de acuerdo a la oferta y demanda del mercado.	-Plan de acopio y comercialización

		-Mecanismos de evaluación de la gestión	-Plantear un mecanismo de evaluación de la gestión a través de indicadores.	- Informe de evaluación de la gestión de la gerencia
Administración		-Informes financieros y contables	-Mejorar y socializar los informes financieros con todos los socios.	- Informe de gestión del responsable de la unidad de administración
		-Obligaciones tributarias	-Mantener el cumplimiento de las obligaciones tributarias permanentemente	Informe de la unidad financiera en cuanto cumplimiento de obligaciones tributarias
Gestión		-Gestión de proyectos	-Planificar y ejecutar al menos un proyecto por año	Proyecto s planificados y ejecutados.
		-Contratos y convenios	-Gestionar convenios comerciales con clientes y proveedores	Convenios establecidos con los proveedores

		-Gestión comercial		
--	--	--------------------	--	--

Fuente: ASOFINGRAL

Elaborado por: Patricia Landázuri

Tabla 22, indicadores de Patrimonio

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN
PATRIMONIO	Recursos propios	-Pago de aportes de los asociados -Capital de trabajo	-Incentivar a los socios para que paguen a tiempo sus aportes	Socios que pagan a tiempo los aportes
	Recursos externos	-Donaciones	-Gestionar ingresos provenientes de contribuciones y donaciones de organizaciones estatales.	-Donaciones o contribuciones recibidas
	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 para su mantenimiento

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

Fuente: ASOFINGRAL

Elaborado por: Patricia Landázuri

Tabla 23, Indicadores de Democracia y Participación.

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN
DEMOCRACIA PARTICIPACIÓN	Y Órgano de dirección	-Conformación	- Cambiar a las personas encargadas de la dirección democráticamente y según lo establecido en los estatutos tomando en cuenta la equidad de género.	-Informes de gestión del órgano de dirección

		-Decisiones	-Implementar decisiones democráticas tomando en cuenta la participación de todos los socio	
	Funcionamiento de asambleas	-Frecuencia de las asambleas	-Ejecutar al menos 4 asambleas al año con el fin de dar seguimiento a lo planificado	Asambleas ejecutadas
	Participación y comunicación	-Comunicación	-Implementar nuevos canales de comunicación para efectivizar la misma.	-Informe del responsable del administrador indicando los nuevos canales de comunicación implementados

	Base social	- Planificación participativa	-Ejecutar la planificación y toma de decisiones con la participación de todos los socios y directivos.	-Actas y registros de asistencia a reuniones y asambleas para la planificación y toma de decisiones
		-Toma de decisiones		

Fuente: ASOFINGRAL

Elaborado por: Patricia Landázuri

CONCLUSIONES

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

- La asociación ASOFINGRAL carecía el momento del diagnóstico de un modelo de gestión administrativa por lo que sus acciones administrativamente tiene algunas falencias; poner en práctica el modelo administrativo propuesto contribuirá a mejorar significativamente su gestión, y en un futuro cercano, se convertiría en una asociación agroproductiva pionera en el mercado
- La capacitación a los socios no se ha realizado, sin embargo los socios piensan que deberían recibir capacitación en temas de Administración y comercialización.
- 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 ASOFINGRAL las relaciones con la comunidad son de apoyo y ayuda, se facilita apoyos puntuales a socios. Del mismo modo entre los asociados sin embargo la relación con la autoridad local reconocen que recién se ha iniciado, debido a que la asociación es de reciente creación.
- La asociación a pesar de que no tiene políticas claras en lo que respecta a la equidad de género, se pudo evidenciar que hay mujeres en los órganos de dirección.
- La falta de gestión administrativa que se tiene en la asociación se da porque ninguno de los integrantes de la directiva percibe un sueldo y por ende la mayoría de su tiempo lo dedican a laborar en sus fincas con el fin de obtener recursos económicos.
- Actualmente la asociación no cuenta con estrategias de gestión socialmente responsables que contribuyan a la consecución de una gestión administrativa eficiente.
-
- Uno de los principales inconvenientes presentes en la asociación es la falta de mercado para su producto por la competencia existente en la zona.

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.
- Realizar una planificación a corto, mediano y largo plazo, con objetivos, metas e indicadores de gestión, que permitan evaluar el cumplimiento de la misma y a su vez retroalimentar las acciones planificadas.
- Se sugiere que ASOFINGRAL, trate de considerar la asignación de una compensación económica, principalmente a los encargados de la parte administrativa con la finalidad de que puedan dedicar más tiempo en actividades y gestiones de la organización, que les permita fortalecerse y crecer asociativamente.
- Implementar las estrategias de gestión socialmente responsables propuestas en el presente trabajo con la finalidad de contribuir a la consecución de una gestión administrativa eficiente.
- Gestionar ante los organismos estatales correspondientes el asesoramiento, cooperación y ayuda para la asociación, para comercializar sus productos y con ello mejorar sus ingresos.
- Se sugiere a la asociación solicitar apoyo de las Universidades para que a través de sus alumnos brinden asesoramiento en temas administrativos, de gestión y técnicos a la asociación, con el fin de tener una mejora continua en todos sus procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2014). *El Método de la Investigación*. International Journal of Good Conscience.
- Almeida, S. (15 de Mayo de 2017). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de <http://www.inclusion.gob.ec/la-asociatividad-un-recurso-para-construir-el-buen-vivir/>
- Alvira Martín, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: CIS.
- Amat, J. M., & Salas, I. (2007). *Control de gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- AME, Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (20 de mayo de 2010). *Cantón Catamayo*. (C. C. generales, Editor) Obtenido de Cantón Catamayo: <http://ame.gob.ec/ec/2010/05/20/canton-catamayo/>
- Andrade, G. (2011). *Economía Solidaria*. Mexico: Tigre.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. París.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1966). *Pácto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley organica de economia popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario*. Quito.
- Auz, G. (2015). *Trabajo de Grado*. Quito: UCE.
- Avila Luna, P. (2009). La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación. *Una revisión del estado del arte*, 11.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en america latina*. Washigtong, D.C.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Berry, C. (1973). *La voz en el teatro*. Londres.
- Brigido, A. M. (2010). *Sociología de la educación*. Argentina : Brujas.
- Cajiga, J. F. (2006). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México DF: CMPF .
- Campos Freire, F. M., & Fernandez Lombao, T. (2015). *La Responsabilidad Social en la Gestion Empresarial*. Loja: EDILOJA Cía. Ltda.

- Campos, F., & Fernández, T. (2016). *La Responsabilidad Social en la Gestión Empresarial*. Loja: EDILOJA.
- Castañeda, P. (2014). *El Lenguaje Verbal del Niño*. México: Luz de América.
- Castillo Arredondo, S., & Cabrerizo Diago, J. (2010). *Evaluación educativa de aprendizajes y competencias*. Madrid: PEARSON EDUCACION .
- CEPAL. (10 de Octubre de 2017). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público* . Obtenido de CEPAL: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría General de la Administración* . Bogotá: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Bogotá, Colombia: Lily Solano Arevalo.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw Hill.
- CICAD, Comisión Interamericana para el control del abuso de drogas. (11 de marzo de 2011). *Cantón Catamayo*. Obtenido de Cantón Catamayo: http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/savia/PDF/Cant%C3%B3n%20Catamayo.pdf
- Código Civil*. (2005). Quito.
- Comisión Europea. (2001). *Libro verde*. Bruselas.
- Conferencia Especializada Iberoamericana Sobre Derechos Humanos. (1969). *Convención americana sobre derechos humanos (Pacto San José)*. Costa Rica.
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Quito.
- 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.
- Coveña, M., & Villacrés. (2012). *La asociatividad en las microempresas, de la ciudad de Portoviejo, como estrategia de crecimiento económico, periodo 2009-2012*. (U. T. Manabí, Ed.) Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de <http://repositorio.utm.edu.ec/bistream/123456789/7208/1/TESIS%20DE%ASOCIATIVIDAD.pdf>

- DE CHAPARRO, G. J., ROMERO F., L. J., RINCÓN C., E., & JAIME. (2008). Evaluación de desempeño docente. *Cuadernos de Lingüística Hispán*, 171,172,173.
- Definición.DE. (08 de Octubre de 2017). *Definiciones*. Obtenido de <https://definicion.de/planificacion/>
- Delegado, F. G. (05 de julio de 2016). Las Cadenas Productivas: concepto, elementos y barreras. 20. (R. d. América, Entrevistador)
- Divar, J. (2010). Peter Cornelius Plockboy y la república cooperativa . *Revista de Estudios Cooperativos*, 22.
- DRAE. (06 de 10 de 2017). Diccionario de la Real Acadmia Española. España.
- Dupuy, Y., & Rolland, G. (2008). *Manual de control de gestión*. México DF: Díaz de Santos.
- ECOSTRAVEL. (23 de Agosto de 2017). <https://www.ecostravel.com>. Obtenido de <https://www.ecostravel.com>: <https://www.ecostravel.com/ecuador/ciudades-destinos/laguna-yahuarcocha.php>
- educación, M. d. (s.f.). Obtenido de <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente/>
- Educación, M. d. (2015). *Guía de emprendimiento y gestión* . Quito: Ministerio de educación.
- Educación, M. d. (s.f.). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/>
- 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 Economica.
- Fernández, T., & Campos, F. (2015). The Concert about Enviromental Responsibility in Public Service Media Management. *Sustainability, Green IT and Education Strategies in the Twenty-first Century*, 26.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango. (2014). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Puyango* . Alamor: GADCP.
- Gutierrez, H. C. (2015). *La nueva evaluación educativa*. Bogota: Magisterio.
- Hernán Torres Maldonado, D. A. (2009). *Didactica General* . San José: Editorama.
- Hernandez, R. H. (2013). *Didáctica de las Ciencias Sociales*. Bogotá: USTA.
- Herrera, D. (1999). *Enfoque participativo para el Desarrollo de la Competitividad de los sistemas Agrolimentarios* . San José, Costa Rica: CADIAC.
- Ibáñez, G. H. (2010). Reseña de "Una educación basada en competencias" de Tere Garduño Rubio y María Elena Guerra. *Revista Electrónica Sinéctica*, 2.

- Iglesias, F. E. (2012). Papel del profesor en la enseñanza de estrategias de aprendizaje. *Didasc@lia*, 20.
- INEC. (05 de noviembre de 2011). *Cantón Catamayo*. Obtenido de Cantón Catamayo distribución de la población.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura . (2013). *Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación*. Lima: IICA.
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (27 de Noviembre de 2011). *Economía Solidaria*. Obtenido de Formas de asociación en el Ecaudor.
- Insuasty, E. A., & Zambrano Castillo, L. C. (2011). CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RETROALIMENTACION EN LA PRACTICA DOCENTE. *ENTORNOS* , 75.
- Jara, E. (2009). *El control en el proceso administrativo*. México: Space.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (2010). *Elementos de administración*. México DF: McGraw-Hill.
- Leiva, V. R. (2014). *Marco Legal de la educación en el Ecuador*. Loja: EDILOJA Cia. Ltda.
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana* . (2010).
- Lopez Zamora, B. (2016). *Fundamentos de la Responsabilidad Social. Texto Guía*. Loja: EDILOJA Cia. Ltda.
- Martínez - Chairez, G. I., Guevara - Araiza, A., & Valles - Ornelas, M. (2016). EL DESEMPEÑO DOCENTE Y LA CALIDAD EDUCATIVA. *Ra Ximhai*, 130.
- MIES . (03 de 01 de 2012). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Obtenido de Economía Popular y Solidaria.
- MIPRO. (02 de 01 de 2014). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de Plan anual.
- Montalvo, E. H. (2012). *Administracion Educativa*. Quito: Impresos Miraflores.
- Munch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Trillas S. A.
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de Administración* . México: Trillas.
- Münch, L., & García, J. (2010). *Fundamentos de administracion*. Bogotá: Trillas.
- Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. México : ESIC Editorial.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.
- 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.

- Pérez López, J. A. (2006). *Introducción a la dirección de empresa: organización humana*. Piura, Perú: Universidad de Piura.
- Prieto, J. H. (2012). *Estrategias de enseñanza-aprendizaje*. Naucalpan: PEARSON.
- Proyecto Graduación. (10 de 09 de 2016). Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/704.pdf
- Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E., & García, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Mexico: Guillermo Domínguez Chávez.
- Resendiz, A. (2014). *La voz teatral*. Bogota.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México DF: Limusa.
- Riveros, H. (2006). *Sistema Agroproductivo, cadenas y competitividad*. Lima: PRODAR-IICA.
- Riveros, H. (2015). *Sistema Agroproductivo, cadenas y competitividad*. Costa Rica: PRODAR-IICA.
- Romo Martínez, J. M. (2013). Evaluación Comprehensiva del Desempeño Docente. *Conciencia tecnologica*, 53.
- Romo Martínez, J. M. (2013). Evaluación Comprehensiva del Desempeño Docente. *Conciencia Tecnologica*, 53.
- Ruiz, M. (19 de enero de 2014). Inteligencia emocional. *Fundamentación psicológica*. Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Salas, R. (2011). *Mecanismos de Asosiatividad*. Bogotá: Libertad.
- Sánchez Delgado, M. (2015). *Administración 1*. México DF: Grupo editorial Patria, S.A. de C.V. .
- Sanchez, M. M. (2011). Desempeño docente y la investigación acción. En V. autores, *Horizonte de la ciencia* (pág. 51). Perú: Universidad Nacional del Perú.
- Sarramona, J. (2004). *Las competencias básicas en la educación obligatoria*. Barcelona: CEAC.
- Scanlan, B. K. (2009). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. México DF: Limusa.
- SEPS. (06 de Octubre de 2017). *Sueperintendencia de Economía Popular y Solidaia*. Obtenido de <https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>
- SEPS. (06 de Octubre de 2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>
- SEPS. (06 de Octubre de 2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/apunte%20II.pdf/90dd7053-92cb-4c14-8252-68a9cc05b5a6>

- Sethi, S. P. (1975). *Dimensions of Corporate Social Responsibility*. California : California Management Review.
- Stainback, S. y. (2011). *Aulas Inclusivas*. Madrid: NARCEA.
- Stainback, S. y. (2011). *Aulas Inclusivas* . Madrid : NARCEA S.A.
- TantaleánOdar, L. R., Vargas Velásquez, M. J., & López Regalado, O. (2011). El monitoreo pedagógico del desempeño profesional docente. *Didáctica, Innovación y Multimedia (DIM)*, 2.
- Terry, G. R. (2008). *Principios de administración*. Guadalajara: CECSA.
- Thielen, J. (2000). *Introducción a la teoría administrativa*. Valencia , Venezuela: Alfa.
- Tomlinson, C. A. (2001). *El aula diversificada*. Barcelona: OCTAEDRO, S.L.
- USAID. (20 de Octubre de 2017). *Validación del Estado Organizacional*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de <https://www.usaid.gov/>
- Vilanova, & Dinarés . (enero de 2009). *Gestión de la responsabilidad social en las Pymes*. Recuperado el 07 de abril de 2017, de Modelo de indicadores RSE en las Pymes - Manual de uso: http://www.mas-business.com/docs/Modelo_indicadores.pdf
- Villalva, J. (2014). *Etapas del proceso administrativo*. El Cid Editor .
- Zalazar, J. (2011). *Microempresas Modernas*. Barcelona: Pamaso.

ANEXOS

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



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL

La Universidad Católica de Loja

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA RSC

ENCUESTA PARA SOCIOS DE LA EMPRESA

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

A. DESARROLLO HUMANO

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO		
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? Explique el tipo de relación	Cooperación () Apoyo/ayuda () Existen conflictos ()

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	¿La organización aplica medidas	Aplica ()

ambientales en la producción y la provisión de servicios	ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla? Describa cómo implementa las medidas ambientales	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?	Si ha realizado () No ha realizado ()
	Qué estudios o acciones se han realizado?

C. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

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

ADMINISTRACIÓN		
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? ¿Cuánto volumen ha comercializado en el último año?	Creciente/Estable () Decreciente () No realiza () \$

5. Certificaciones	¿Cuántas certificaciones tiene la organización?	Una o más () Ninguna ()
	¿Cuáles son?:

D. PATRIMONIO

RECURSOS PROPIOS		
ÍTEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Pago de aportes de los asociados	¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes?	Pagan más del 50% () Pagan menos del 50% ()
	¿Cuál es el valor del aporte anual?	\$.....
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?	Tiene () No tiene ()
	¿Cómo consigue su capital de trabajo?

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

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

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

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

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

PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN		
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? Señale las decisiones que se toman por lo general	Sólo el presidente del directorio () Todo el consejo directivo () Todas las bases y consejo directivo()
3. Comunicación de las decisiones	¿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!