



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA:**

---

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SECTOR  
AGROPECUARIO ASOCIATIVO CON ÉNFASIS EN LA ECONOMÍA  
SOCIAL Y SOLIDARIA EN EL CANTÓN BUENA FE, PROVINCIA DE  
LOS RÍOS.**

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

**Autor**

Calderón Gonzabay Samuel Esteban

**Tutor** Dr. Jara Chávez Cesar. MBA

QUITO – ECUADOR

2019

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR  
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo, Samuel Esteban Calderón Gonzabay, declaro ser autor del Trabajo de Titulación, titulado “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SECTOR AGROPECUARIO ASOCIATIVO CON ÉNFASIS EN LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN EL CANTÓN BUENA FE, PROVINCIA DE LOS RÍOS”, como requisito para optar por el Grado de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 10 días del mes de Abril de 2019, firmo conforme:

Autor: Samuel Esteban Calderón Gonzabay  
Firma: .....  
Número de Cédula: 1204505935  
Dirección: Quevedo, Km1 Vía Valencia  
Correo Electrónico: samuelcalderon1@hotmail.com  
Teléfono: 0993099040

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SECTOR AGROPECUARIO ASOCIATIVO CON ÉNFASIS EN LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN EL CANTÓN BUENA FE, PROVINCIA DE LOS RÍOS” presentado por Samuel Esteban Calderón Gonzabay, para optar por el Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria,

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 10 de Abril de 2019

.....

MBA. César Jara Chávez. Dr

C.C.: 0200419463

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 10 de Abril de 2019

.....  
Samuel Esteban Calderón Gonzabay

C.C.: 1204505935

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SECTOR AGROPECUARIO ASOCIATIVO CON ÉNFASIS EN LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN EL CANTÓN BUENA FE, PROVINCIA DE LOS RÍOS”, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 10 de Abril de 2019

.....  
MBA. Oswaldo Martínez Páez  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....  
MBA. Freddy Arévalo Chávez  
VOCAL

.....  
MBA. Cesar Jara Chávez  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este logro principalmente a Dios por darme las fuerzas para haber culminado este anhelo deseado. A mis padres porque soy lo que ellos formaron en mis primeros años, a mi esposa por ese respaldo constante cuando lo necesitaba y a mis hijas una de las razones más importante que me motivan a superarme cada día. Así mismo a mis hermanos porque de una u otra manera me brindaron ese apoyo moral.

Por ultimo a todas aquellas personas amigos, profesores, compañeros de aula que me extendieron su apoyo cuando lo necesite.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios en primer lugar por haberme proveído de todo lo necesario para cumplir esta meta y además por su cuidado por más de dos años al viajar constantemente de mí querido Quevedo hasta la ciudad de Quito a recibir mis clases. Así mismo agradezco a mi familia por haberme brindado el apoyo necesario durante todo este tiempo. También quiero agradecer a las personas que me ayudaron con sus aportes para el desarrollo del trabajo de mi titulación y como no agradecer a mi compañero de aula Luis quien amablemente siempre me abrió las puertas de la iglesia para tener un lugar de descanso durante dos años. A la universidad Tecnológica Indoamérica por la oportunidad que me dio de enriquecer mis conocimientos y de esta manera aportar al desarrollo de mi cantón y provincia.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1
Importancia y actualidad.....	1
Justificación.....	6
Planteamiento del problema .....	13
Objetivos .....	17
Objetivo General .....	17
Objetivos Específicos.....	17
CAPÍTULO I.....	18
MARCO TEÓRICO.....	18
Antecedentes de la investigación.....	18
Desarrollo teórico del objeto y campo .....	22
Aspectos conceptuales sobre la Economía Social y Solidaria (ESS) .....	22
La economía informal .....	23
La economía popular .....	24
La Nueva Economía Social (NES).....	25
La Economía Social y Solidaria (ESS).....	26
La ESS en Ecuador (Marco Legal).....	28
La asociatividad .....	32



Concepto.....	32
Propósitos de asociatividad .....	34
Tipos de asociatividad .....	35
Etapas del proceso de asociación .....	35
Ventajas y beneficios de la asociatividad.....	36
La gestión administrativa .....	37
Concepto de administración .....	37
Importancia, características y principios de la administración .....	38
Modelo de gestión administrativa .....	40
Fases del proceso de gestión administrativa .....	41
CAPÍTULO II .....	49
DISEÑO METODOLÓGICO .....	49
Paradigma y tipo de investigación.....	49
Paradigma o enfoque .....	49
Modalidad y diseño de investigación .....	50
Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos.....	52
Población y muestra.....	52
Procedimiento de recolección de la información.....	55
Resultados del diagnóstico de la situación actual .....	61
Planeación.....	63
Organización .....	68
Dirección .....	72
Control .....	76
Resumen de las principales deficiencias detectadas con la aplicación de los métodos	79
CAPÍTULO III.....	81
PRODUCTO .....	81
Propuesta de solución al problema.....	81
Nombre de la propuesta .....	81
Objetivos .....	81

Elementos que la conforman .....	82
Planificación.....	82
Organización .....	95
Dirección .....	113
ESTRATEGIAS .....	120
ACCIONES .....	120
MEDIOS Y HERRAMIENTAS .....	120
TIEMPO DE CUMPLIMIENTO .....	120
RESPONSABLE .....	120
COMUNICACIÓN INTERNA.....	120
E1. Desarrollo de un sistema de comunicación interna.....	120
A1. Diseño y difusión de un organigrama de comunicación integral. .....	120
Personales: Reunión. ....	120
Visuales Impresos: Mural de la Asc.....	120
Primer Trimestre .....	120
Presidente y Vicepresidente .....	120
A2. Difusión de la información correspondiente a la identidad corporativa.....	120
Personales: Reunión. ....	120
Visuales Impresos: Mural de la Asc.....	120
Primer Trimestre .....	120
Presidente y Vicepresidente .....	120
A3. Mantener informado a los grupos de interés internos mediante reportes e informes claros y concretos. ....	120
Personales: Reunión. ....	120
Visuales Impresos: Informes de resultados.....	120

Trimestralmente .....	120
Presidente y Vicepresidente .....	120
A4. Elaborar y actualizar una base de datos de fácil acceso y con información suficiente.....	120
Visuales digitales: Utilización de herramienta Office (Excel)....	120
Primer Trimestre .....	120
Presidente y Vicepresidente .....	120
A5. Implementar un sitio de comunicación interna colectiva. ....	120
Medio de comunicación digital: Grupo de WhatsApp .....	120
Primer Trimestre .....	120
Secretaria.....	120
A6. Habilitar medios de comunicación tecnológicos para la difusión interna.....	120
Medio de comunicación digital: Correo electrónico institucional. .....	120
Primer Trimestre .....	120
Presidente .....	120
A7. Promoción y divulgación del programa de recompensas. ....	120
Personales: Reunión. ....	120
Visuales Impresos: Mural de la Asc.....	120
Primer Trimestre .....	120
Presidente y Vicepresidente .....	120
A8. Realizar talleres de comunicación entre los asociados.....	120
Personales: Reunión. ....	120
Audiovisuales: Presentaciones en Power Point o Videos. ....	120
Primer Trimestre .....	120
Presidente y Vicepresidente .....	120

COMUNICACIÓN EXTERNA.....	121
E2. Desarrollar la imagen corporativa de la Asc.....	121
A9. Desarrollar y difundir un logo y/o isotipo que responda a la misión y visión de la Asc. ....	121
Personales: Reunión. ....	121
Visuales Impresos: Rótulo en sede de la Asc, Rollup, Mural, etc. .....	121
Segundo Trimestre .....	121
Presidente, Vicepresidente y asociados.....	121
A10. Elaborar e implementar un Manual de identidad basado en la marca (logo). ....	121
Visuales Impresos: Papelería, Uniformes, suvenires. ....	121
Tercer Trimestre .....	121
Presidente y Vicepresidente .....	121
E3. Hacer publicidad de los productos a comercializar por la Asc. .....	121
A11. Diseñar e implementar un catálogo de productos comerciales. .....	121
Visuales Impresos: Catálogo impreso, afiches, plegables.....	121
Visuales digitales: Catalogo digital en Página Web, Redes Sociales, etc.....	121
Tercer y Cuarto Trimestre .....	121
Presidente, Vicepresidente y asociados.....	121
A12. Habilitar medios tecnológicos de difusión. ....	121
Visuales digitales: Página Web, Redes Sociales (Facebook, Instagram, etc.), AddWord de Google. ....	121
Segundo Trimestre .....	121

Presidente .....	121
A13. Crear contenidos susceptibles de resultados para difundir a través de los medios tecnológicos habilitados. ....	121
Audiovisuales: Documentales televisivos. ....	121
Visuales impresos: Artículos de revista, prensa, etc. ....	121
Visuales digitales: Página Web, Redes Sociales (Facebook, Instagram). ....	121
Cuarto Trimestre .....	121
Presidente .....	121
E4. Promover el respeto y cuidado del medio ambiente. ....	121
A14. Elaborar y difundir un programa de cuidado al medio ambiente. ....	121
Visuales impresos: Mural de la Asc. ....	121
Visuales digitales: Página Web. ....	121
Personal: Reunión. ....	121
Primer Trimestre .....	121
Presidente, Vicepresidente y asociados.....	121
Control.....	122
Modelo de evaluación de control del sector asociativo.....	123
Premisas para su implementación .....	135
Impacto de la propuesta .....	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
Conclusiones .....	136
Recomendaciones .....	137
BIBLIOGRAFÍA .....	139
ANEXOS .....	150
Anexo 1. Formato de encuesta .....	150
Anexo 2. Tabulación de datos .....	153

Anexo 3. Validación del instrumento .....	154
Anexo 4. Determinación del valor ponderado (ideal) .....	155
Anexo 5. Determinación del valor ponderado (actual) .....	156
Anexo 6. Resultados del método de ponderación de atributos .....	157

## ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro N° 1. Niveles de dirección.....	46
Cuadro N° 2. Asociaciones en el cantón Buena Fe, provincia Los Ríos.....	53
<i>Cuadro N° 3. (Continuación) .....</i>	<i>53</i>
Cuadro N° 4. Asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe (muestra) .....	54
Cuadro N° 5. Escala de evaluación del coeficiente alfa.....	58
Cuadro N° 6. Valores de ponderación.....	59
<i>Cuadro N° 7. (Continuación) .....</i>	<i>60</i>
Cuadro N° 8. Objetivos estratégicos generales .....	85
Cuadro N° 9. Matriz FODA (Estrategias) .....	87
Cuadro N° 10. Plan estratégico .....	91
Cuadro N° 11. Leyenda del organigrama funcional.....	96
Cuadro N° 12. Descripción del cargo: Presidente .....	97
Cuadro N° 13. Descripción del cargo: Vicepresidente.....	98
Cuadro N° 14. Descripción del cargo: Secretario(a) .....	98
Cuadro N° 15. Descripción del cargo: Tesorero .....	99
Cuadro N° 16. Plan de comunicación integral .....	120
Cuadro N° 17. Presupuesto .....	122
Cuadro N° 18. Matriz consolidada de datos tabulados.....	153
Cuadro N° 19. Matriz de cálculo de varianzas .....	154
Cuadro N° 20. Cálculo del coeficiente alfa ( $\alpha$ ) .....	154
Cuadro N° 21. Cálculo del valor ponderado ideal.....	155
Cuadro N° 22. Cálculo del valor ponderado actual .....	156
Cuadro N° 23. Diferencias entre valor ponderado ideal y actual .....	157

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Concentración de las Asociaciones.....	10
Gráfico N° 2. Distribución nacional de las Asociaciones .....	11
Gráfico N° 3. Árbol de problema .....	14
Gráfico N° 4. Estructura de conceptualización de la ESS.....	23
Gráfico N° 5. Estructura de la institucionalidad de la ESS en Ecuador .....	31
Gráfico N° 6. Proceso de gestión administrativa .....	41
Gráfico N° 7. Niveles de planeación .....	42
Gráfico N° 8. Pasos para la planeación .....	42
Gráfico N° 9. Elementos de la organización .....	43
Gráfico N° 10. Pasos para la organización.....	44
Gráfico N° 11. Fundamentos del control organizacional .....	46
Gráfico N° 12. Tipos de controles.....	46
Gráfico N° 13. Fuentes objeto de control.....	47
Gráfico N° 14. Métodos de control .....	47
Gráfico N° 15. Representación de universo, población y muestra.....	53
Gráfico N° 16. Resultados - Proceso administrativo.....	61
Gráfico N° 17. Nivel de diferencias - Proceso administrativo .....	62
Gráfico N° 18. Resultados – Planeación .....	63
Gráfico N° 19. Nivel de diferencias – Planeación.....	63
Gráfico N° 20. Resultados – Organización .....	68
Gráfico N° 21. Nivel de diferencias – Organización.....	68
Gráfico N° 22. Resultados – Dirección .....	72
Gráfico N° 23. Nivel de diferencias – Dirección .....	73
Gráfico N° 24. Resultados – Control.....	76
Gráfico N° 25. Nivel de diferencias – Control.....	77
Gráfico N° 26. Pasos para la evaluación del plan .....	94
Gráfico N° 27. Organigrama funcional .....	95
Gráfico N° 28. Organigrama operacional.....	96
Gráfico N° 29. Mapa de procesos.....	103
Gráfico N° 30. Flujograma. Proceso Estratégico: Dirección .....	104
Gráfico N° 31. Flujograma. Proceso Estratégico: Planificación Estratégica .....	105



Gráfico N° 32. Flujograma. Proceso Clave: Producción.....	107
Gráfico N° 33. Flujograma. Proceso Clave: Comercialización.....	108
Gráfico N° 34. Flujograma. Proceso de Apoyo: Tesorería/Contabilidad.....	109
Gráfico N° 35. Flujograma. Proceso de Apoyo: Secretaría.....	110
Gráfico N° 36. Flujograma. Proceso de Apoyo: Control Interno.....	111
Gráfico N° 37. Flujograma. Proceso de Apoyo: I+D .....	112

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE**  
**LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA:** MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SECTOR AGROPECUARIO ASOCIATIVO CON ÉNFASIS EN LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN EL CANTÓN BUENA FE, PROVINCIA DE LOS RÍOS.

**AUTOR:** Samuel Esteban Calderón Gonzabay

**TUTOR:** Dr. César Jara Chávez. MBA

**RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación se basa en diseñar un modelo de gestión administrativa para el sector asociativo de producción agrícola desde la práctica de la economía social y solidaria en el cantón Buena Fe, provincia de Los Ríos; para lo cual fue necesario realizar la conceptualización teórica sobre Administración y sus formas de gestión, así como investigar los principales factores que contribuyen a la práctica asociativa agropecuaria, a partir de lo cual se generó la propuesta de un modelo de gestión administrativa. La metodología empleada en el estudio es de enfoque cualitativo, utilizando los diseños de investigación descriptivo, exploratorio y transversal o no experimental. Se efectuó un diagnóstico situacional a las ocho asociaciones agropecuarias radicadas en el cantón Buena Fe, aplicando un cuestionario evaluativo de los principales elementos que componen las funciones del proceso administrativo, dígase: planeación, organización, dirección y control; cuya validación se realizó mediante el estadígrafo Alfa de Cronbach y el procesamiento fue mediante el Método de Ponderación de Atributos. Los resultados obtenidos evidenciaron notables deficiencias, tales como: no se aplica planificación estratégica, no existe organización en los procesos, no aplican métodos de motivación interna, existen serias dificultades con la comunicación y no se tiene en consideración el control interno. Todo lo anterior justifica la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa, como una herramienta global, sistémica y flexible, que ayude a las asociaciones agropecuarias en su gestión administrativa, en pos del crecimiento, competitividad y mejoramiento continuo.

**DESCRIPTORES:** Control, dirección, gestión administrativa, organización y planeación.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE**  
**LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**THEME:** MODEL OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT FOR THE ASSOCIATIVE AGRICULTURAL SECTOR WITH EMPHASIS ON THE SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY IN EL CANTON BUENA FE, PROVINCE OF LOS RÍOS.

**AUTOR:** Samuel Esteban Calderón Gonzabay

**TUTOR:** Dr. César Jara Chávez. MBA

**ABSTRACT**

Current research is based on designing a model of administrative management for the associative sector of agricultural production from the practice of the social and solidarity economy in the canton Buena Fe, province of Los Ríos; for which it was necessary to carry out the theoretical conceptualization on Administration and its forms of management, as well as to investigate the main factors that contribute to the agricultural associative practice, from which the proposal for an administrative management model was generated. The methodology used in the study is a qualitative approach, using descriptive, exploratory and transversal or non-experimental research designs. A situational diagnosis was made to the 8 agricultural associations based in Buena Fe canton, applying an evaluative questionnaire of the main elements that make up the functions of the administrative process, namely: planning, organization, direction and control; whose validation was carried out using the Cronbach's Alpha statistic and the processing was carried out using the Attribute Weighting Method. The results obtained showed notable deficiencies, such as: strategic planning is not applied, there is no organization in the processes, internal motivation methods are not applied, there are serious difficulties with communication and internal control is not taken into account. All of the above justifies the proposal of an Administrative Management Model, as a global, systemic and flexible tool that helps agricultural associations in their administrative management in pursuit of growth, competitiveness and continuous improvement.

**KEYWORDS:** Control, direction, administrative management, organization and planning.

## INTRODUCCIÓN

### **Importancia y actualidad**

El trabajo de investigación “Modelo de gestión administrativa para el sector agropecuario asociativo con énfasis en la economía social y solidaria en el cantón Buena Fe, provincia de Los Ríos”, responde a la línea de investigación “Asociatividad y Productividad”, haciendo referencia específica a la sub-línea “Productividad desde lo social y solidario”; puesto que el estudio involucra un análisis que permite identificar las falencias que subyacen actualmente en el sector objeto de estudio, en base a lo cual se propone un modelo de gestión que contribuya a resolver los problemas esenciales detectados en función de mejorar la productividad de los asociados a partir de una forma eficiente de gestión administrativa.

De igual manera, esta concepción se basa fundamentalmente en el principio de solidaridad como pilar para la orientación de las acciones a favor de la generación de beneficios de manera colectiva a través de una relación cooperativa, en la que se establece un compromiso con el entorno social y ambiental, permitiendo el florecimiento de pequeñas organizaciones e incitando la gestión coordinada de las mismas (Segrelles y Vásquez, 2012).

De ahí que se considere la cooperación como el factor principal que caracteriza la economía solidaria, puesto que mediante ello las personas se organizan en grupos para llevar a cabo emprendimientos socioeconómicos sobre la base de una propiedad común y una gestión conjunta e igualitaria, de la cual surgen

relaciones basadas en la solidaridad y no en la competencia (Cáceres, Pardo y Torres, 2013).

De acuerdo con los criterios de Vargas (1999), tanto a nivel mundial, como especialmente en América Latina, la aparición de la economía solidaria a raíz del apogeo del cooperativismo como forma de producción capitalista alternativa, ha evidenciado importantes logros para aquellos que han optado por formas de organización unificada, ya sean asociaciones, empresas colectivas o con fondos comunes, etc., mediante lo cual se ha facilitado la resolución de ciertos problemas socioeconómicos imperantes en la sociedad moderna. Asimismo, el Estado constituye el principal actor y promotor de dicha economía, cuya intervención se realiza mediante políticas públicas, lo que refiere a acciones y estrategias a nivel de gobierno destinadas a la solución de determinadas problemáticas y necesidades sociales.

Otro aspecto que muestra el éxito de la forma asociada se refleja en el encadenamiento productivo, dígase específicamente en la cualificación de procesos y la gestión de los participantes, donde dadas las características de dicha forma organizativa se generan ciertas facilidades respecto a los flujos de información, reducción de costos, incremento en la capacidad de negociación y de generación de compromiso hacia la responsabilidad compartida por la calidad (Cáceres, Pardo y Torres, 2013).

Para pequeños productores y comercializadores, esta alternativa equivale a una oportunidad para alcanzar metas individuales a partir del esfuerzo colectivo que se genera bajo la confianza del grupo; colectivo que goza de independencia jurídica y autonomía administrativa, dándole la capacidad de producir valor agregado al proceso de producción o comercialización. No obstante, para entender cómo se da el eslabonamiento productivo en cada región, es importante considerar aspectos tanto sociales, políticos, históricos, institucionales y ambientales en la transformación socioeconómica de cada territorio, además del contexto asociado a la calidad de servicios e infraestructura básica de apoyo a la producción (Narváez, Fernández y Senior, 2008).

En este sentido, la historia económica y política de cada país es un factor determinante en el desarrollo de la Economía Social y Solidaria (ESS). En Ecuador, donde su versión local, la economía popular, ha ejercido durante varios años un rol fundamental en los medios de subsistencia de los grupos más frágiles, el Estado se enfocó en un proceso sin precedentes integrando constitucionalmente la Economía Social y Solidaria (ESS) en la transformación de su modelo económico. Basándose en el principio del "buen vivir" como una alternativa al desarrollo occidental, el país eligió promover el EPS como uno de los principales instrumentos para concretar su nuevo proyecto nacional (Saltos, Mayorga y Ruso, 2016).

Para poder llevar a cabo los mecanismos que aseguren la buena vida a toda la población, el Estado ecuatoriano acude a la Economía Social y Solidaria (ESS) como una forma de impulsar las iniciativas comunitarias de autogestión, para que los trabajadores puedan integrarse de manera sostenible en el sistema económico. Su objetivo es desarrollar formas de emprendimiento y prácticas sociales con actores excluidos durante mucho tiempo de la economía formal: cooperativas, asociaciones o comunidades. Gracias a un nuevo marco legal e institucional, Ecuador ahora tiene una ley sobre EPS y varias entidades, incluyendo el Instituto Nacional (IEPS) responsable del diseño e implementación de programas y proyectos (Ruiz, 2015).

El gobierno ecuatoriano comenzó el proceso de construcción de su propio modelo, sin rechazar su inclusión en la economía globalizada. Este cambio estuvo marcado por el ímpetu cultural y político de América Latina, encarnado por grupos indígenas y masas. En Ecuador, las grandes capacidades organizativas en torno a la Confederación de Nacionalidades Indígenas (CONAIE) y el talento político de los líderes indígenas han permitido a estas comunidades convertirse en un actor político pleno y promover sus valores: la protección de los entornos naturales y la gestión equilibrada de la riqueza (Larrea, 2010). Debe recordarse que la cosmovisión central basada en la armonía entre el hombre y su entorno no integra el concepto de desarrollo. El proceso de vida lineal, que determina la situación de subdesarrollo y desarrollo, no está totalmente determinado, especialmente en el sector agrícola desde la práctica de la economía popular y solidaria. Pero hay una visión holística

de cuál es el objetivo o la misión de todo esfuerzo humano para buscar y crear condiciones materiales y espirituales para construir y mantener el *sumak kawsay*, que también se define como una vida armoniosa (Ruiz, 2015).

Los requisitos de los grupos indígenas jugaron un papel clave durante la Asamblea Constituyente en 2006. En busca de un nuevo proyecto nacional, a pesar de las tensiones y conflictos de intereses, la población ecuatoriana quería construir unidad, respetando las diferencias culturales de diferentes grupos étnicos y con todos los involucrados construir una sociedad más justa. Por lo tanto, la Constitución de 2008 se basa en este nuevo paradigma y define en el Capítulo II el derecho de los ciudadanos a una buena vida. La adopción de *Sumak Kawsay* como base constitucional es un cambio radical en el modelo de desarrollo, de esta forma, Ecuador ha asumido un compromiso constitucional a través de un nuevo camino (Miño, 2008).

Desde 2009, la Administración del Estado ha seguido el Plan Nacional de Buena Vida (2009-2013 y 2013-2017), para que este proyecto conjunto fortalezca la cohesión social, los valores comunitarios y la participación activa de las personas y las comunidades en la construcción de su propio destino y felicidad. “No se trata de regresar al pasado idealizado, sino de confrontar los problemas de las sociedades contemporáneas con la responsabilidad histórica” (Consejo Nacional de Planificación, 2015, p. 21).

A raíz de los precedentes mencionados, tienen lugar una serie de instituciones de carácter cooperativo y/o asociativo en todos los sectores de la sociedad, dígase: empresas asociativas, empresas comunitarias, cooperativas sociales, cooperativas de solidaridad, etc.; que a la par de la economía solidaria, tienen como propósito hacer frente a las necesidades de los ciudadanos, cuyo direccionamiento se extiende desde el interés de los miembros hacia el interés general, el rendimiento económico y el funcionamiento democrático. Asimismo, estas formas de organización empresarial presentan características de gestión distintivas, puesto que además de basarse en los principios de solidaridad y equidad, son autónomas en su gestión e independientes de los poderes públicos (Fajardo, 2009).

Estas organizaciones, con un comportamiento social que enlaza el compromiso social con el accionar colectivo en función del logro de metas productivas, juegan un rol fundamental en el desarrollo de un territorio, ya que no solo promueven la redistribución equitativa y generan empleo para aquellos grupos rechazados en el mercado laboral, ya sea por falta de capacitación o porque la demanda supera la oferta; sino que además, responden a las necesidades de la ciudadanía de una forma autónoma y solidaria a favor del bienestar de la mayoría (Ruiz, 2015). De ahí que los organismos sociales y solidarios sean considerados como entidades claves para un desarrollo local, dada la estrecha relación que tienen con el territorio en el que operan (Moza y Bernal, 2006).

En resumen, se entiende que las organizaciones de la economía social y solidaria actúan bajo un interés común, cuyo papel es esencial en el desarrollo de territorial y de las comunidades, ya que a partir de estas se generan empleos, se promueve el crecimiento empresarial a partir del aumento de la productividad, haciendo que exista un mayor bienestar para los miembros que las conforman y los habitantes de la comunidad (Ruiz, 2015). En este sentido, el objeto de estudio se enfoca particularmente en el sector agropecuario, para lo cual las instituciones de la ESS se identifican como “Asociaciones” ya que ocupan la forma de organización “asociada”, valga la redundancia.

La “asociación”, de manera general, se entiende como la relación voluntaria de personas que se agrupan para llevar a cabo acciones conjuntas en base al logro de objetivos comunes que difícilmente pueden alcanzarse de manera individual. Asimismo, la asociatividad administrativa en el mundo se reconoce como un instrumento que los pequeños productores de los países tercermundistas suelen utilizar para mejorar la eficiencia de la producción, incrementar el poder de negociación y alcanzar un mayor y mejor posicionamiento en el mercado (Martínez, 2014).

La asociación administrativa para mejorar la actividad agrícola asume el protagonismo de los productores, como es en el caso de América Latina, así como un fuerte compromiso de las instituciones de apoyo para garantizar la asistencia



técnica, la capacitación, los servicios de información, y la comercialización y el financiamiento (Quillahuamán y Carasas, 2018).

Dicho lo anterior, se entiende que la importancia de los modelos asociativos está dada por la posibilidad que este ofrece para enfrentar los problemas de manera conjunta, tanto en lo organizacional, financiero, como en lo comercial. Las principales ventajas de asociarse suelen estar dadas por el aumento de la productividad; mayor acceso a tecnologías y al financiamiento; incremento del poder de negociación con clientes y proveedores; permite que tanto riesgos como costos sean compartidos, lo que favorece a que estos disminuyan; se mejora la calidad del producto y la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial; amplía las posibilidades tanto para generar economías de escala, acceso a mercados, investigación, desarrollo e innovación, etc.; sin embargo, estas condiciones positivas no se dan por sí solas, sino que para ello es necesario contar con ciertos elementos, tales como: planificación estratégica consecuente, sólido compromiso y confianza entre los miembros y la institución, gestión adecuada de los recursos y una administración eficiente; donde en este último punto, juega un papel esencial la propuesta objeto de estudio.

### **Justificación**

Dada la dinámica global de mercado, que se ha ido generando desde hace varios años hasta la actualidad, se ha hecho cada vez más necesario la aplicación de estructuras organizativas que posibiliten a las empresas agrarias competir en los mercados, es por ello que han surgido diversas formas agro-asociativas, también conocidas de manera general como “asociativismo agrario” o “agricultura de grupo”, las cuales han sido impulsadas fundamentalmente por políticas públicas e iniciativa de los productores (Romero, 2009).

El asociativismo agrario se reconoce como una forma más de organización, que involucra específicamente a los pequeños y medianos productores, que buscan integrar de manera colectiva la producción y la comercialización para alcanzar mayores escalas y conseguir mejor competitividad (Formento y Besada, 2000).

El productor recurre al asociativismo fundamentalmente por razones económicas y financieras manifestadas a través de la escasez de recursos, o bien, para ser más eficiente la conjunción y la administración de los mismos, dando lugar a una combinación empresarial que le permita producir un beneficio para todos y, a la vez, asumir que también el riesgo es de todos, reduciéndose a priori la esfera de acción individual, surgiendo uniones o asociaciones. (Romero, 2009, p. 38)

La necesidad de los productores agropecuarios por asociarse y dejar atrás el individualismo tradicional que les aísla, se ha visto influida por varias razones, entre las principales causas se tienen algunas de carácter social tal como: la migración de la clase trabajadora rural, el envejecimiento de la población y las intenciones de mejorar la calidad de vida individual y familiar; asimismo, existen otras causales de carácter económico dada las ventajas que ofrece el asociativismo, puesto que posibilita la disminución de riesgos y costos, mejorar el asesoramiento técnico, permite mayor aprovechamiento de las tecnologías, etc. (Brebbia y Malanos, 1997).

Por otra parte, si bien el asociativismo y el cooperativismo no está asociado únicamente a los sectores agropecuarios, sino que abarca disímiles sectores productivos; cabe destacar que, hasta la actualidad, son las cooperativas agrícolas y alimentarias las que mayor representación e importancia tienen para los países desarrollados y en vías de desarrollo, puesto que: “el 30% por ciento de las 300 cooperativas más grandes pertenecen al sector agrícola”, además de que, “a nivel mundial, las cooperativas tienen más de 1 000 millones de miembros, una gran parte de los cuales se encuentran en el sector de la agricultura”. El cooperativismo de las organizaciones agrarias alcanzado en los últimos años no solo mayor significación, sino que además su representación en el orden mundial se ha visto fortalecida, tanto así que la “Confederación General de Cooperativas Agrarias en la Unión Europea”, actualmente cuenta con 40.000 cooperativas agrarias que emplean a aproximadamente 660.000 cuyos ingresos sobrepasan los 300 mil millones de Euros (Herrera, 2015, pp. 3-4).

Son incontables los ejemplos internacionales de cómo la forma asociativa ha alcanzado un auge importante en la actualidad, tal es el caso de: Alemania, país que cuenta con 4.675 cooperativas jurídicamente autónomas; España, mediante la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias (Faeca) engloba 619

sociedades; en Japón una de cada 3 familias es cooperativista, donde el 91% de los productores agropecuarios son socios de cooperativas; en Malasia, el 27 % de la población son miembros de cooperativas; en la India el 65 % de las 550.000 cooperativas que existen en dicho país son agrarias; entre otros muchos ejemplos (Herrera, 2015, pp. 4-5).

En América Latina, también son varias las experiencias positivas que se han dado respecto al asociativismo agropecuario; específicamente en Costa Rica, donde el sector agropecuario no solo ocupa la segunda posición en generación de empleo (15% de la PEA depende de la agricultura), sino que además el trabajo agropecuario resulta ser la principal actividad económica en más de 70 cantones de este país, existiendo actualmente 347 cooperativas, de las cuales más de 100 son agrícolas o relacionadas a la agricultura (FAO, 2014).

En Colombia, existen actualmente unas 781 cooperativas agropecuarias que reúnen a aproximadamente 148.657 asociados, las cuales se distribuyen en 229 municipios. Si bien el sector agropecuario colombiano se ha vuelto un atractivo para la inversión extranjera, su principal trascendencia está dada por los aportes que este sector ofrece a la economía nacional de dicho país, puesto que representa el 9% del PIB, genera el 19% del empleo total y constituye 21% de las exportaciones; de ahí que actualmente el Estado colombiano promueva las inversiones agroindustriales en pos del desarrollo del país y en función de mejorar la calidad de vida del trabajador rural, para lo cual ha aplicado políticas públicas relacionadas con el ofrecimiento de oportunidades de crédito, fondos de garantías y seguro agropecuario, entre otras (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013).

Por otro lado, en Argentina, en el 2010 figuraban 1.606 cooperativas agropecuarias, de las cuales 966 (60% del total) fueron creadas entre los años 2001 y 2010, aunque de estas solamente se encuentran regularizadas 364 (38%) (Obschatko, Basañes, & Martini, 2011, pág. 80). De igual manera, aparecieron centenares de asociaciones económicas que, por distintas razones, no asumieron la forma jurídica de cooperativas, sin embargo, han tenido una amplia representación. Dichos grupo asociativos, en el 2010, se estimaba que fuesen aproximadamente 3.200, los cuales surgieron a raíz de tres de los programas de desarrollo rural del

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA, 2010) y cerca de 8.700 a partir de otros cinco programas llevados a cabo por el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación (MAGYP) (FIDA, 2013). Según Lattuada, Nogueira y Urcola (2015), dichos programas han tenido como propósito fundamental brindarle a los campesino asistencia técnica, capacitación y financiamiento; además de presentarse como estrategias grupales y asociativas de intervención para alcanzar un nivel de escala productiva, disminuir costos, mejorar el poder de negociación, obtener mayores ingresos y seguridad alimentaria (p. 201).

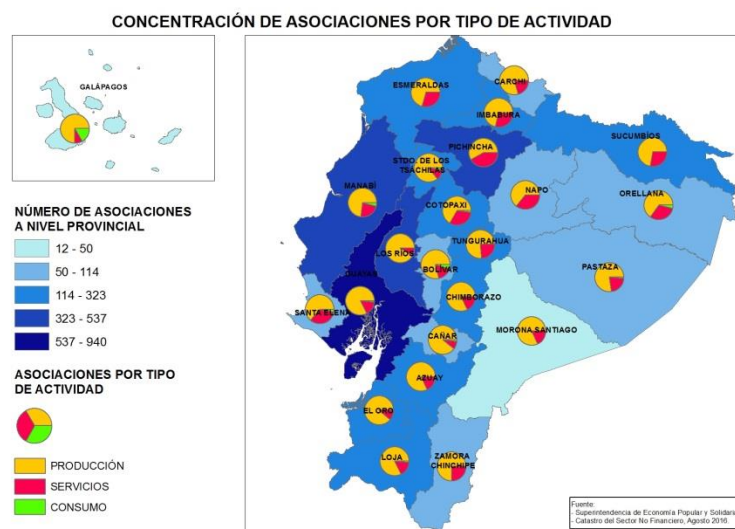
En el caso específico del Ecuador, antes de hablar del estado actual de la asociatividad y el cooperativismo, es necesario abordar ciertos datos sobre el sector agropecuario en el país. En este sentido se tiene que, la participación del PIB agropecuario en el PIB nacional se ha mantenido en los últimos años en un rango del 8.2 y el 8.8 %; a mediados de 2014, dada la caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar y la devaluación de las monedas de Colombia y Perú, la economía ecuatoriana paso a un proceso de recesión, y pese a ello el PIB agropecuario se mantuvo, e inclusive tuvo un leve crecimiento durante el 2015 y el 2016. Este sector representó el 29.7% de las exportaciones nacionales en el periodo 2007-2016, manteniendo históricamente una balanza comercial favorable. Asimismo, de acuerdo con los resultados de la encuesta nacional de empleo, subempleo y desempleo realizada por el INEC en junio de 2016, la PEA rural fue de un 33% al sector rural, cuya tasa de desempleo era de 6.7%, por encima del 5.3% que refiere la PEA urbana; no obstante, se estima que  $\frac{3}{4}$  partes de los empleos en zona rurales están vinculados a la práctica agropecuaria, donde aproximadamente 1.938.415 serían productores, representando un 25% de la PEA total del país (Pino et al., 2018).

Dicho lo anterior, se entiende claramente la importancia que tiene el sector agropecuario para la economía y desarrollo del país, ya que es un rubro que aporta no solo a los indicadores macroeconómicos, sino que está estrechamente ligado con otros sectores económicos, y de este depende en mayor medida el bienestar alimentario de la población ecuatoriana.

Ahora bien, en lo que respecta al Sector Asociativo en el Ecuador, este se maneja a través de la SEPS y se define en el artículo 18 de la LOEPS como:

Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la Ley. (Asamblea Nacional, 2011)

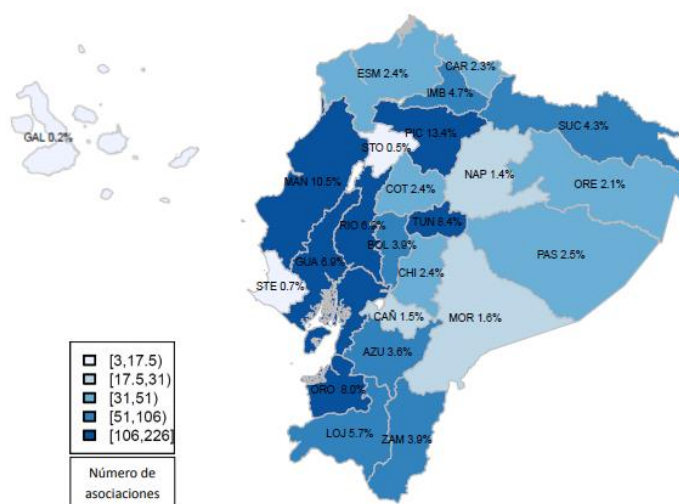
De acuerdo con las estadísticas que maneja la SEPS, a nivel nacional se tienen 1.683 asociaciones, de estas el 48,8% se encuentran ubicadas en la región sierra, mientras que el porcentaje restante se distribuye en las regiones costa y amazonia (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, p. 10).



**Gráfico N° 1 Concentración de las Asociaciones**

**Fuente:** <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-asociativo>.

Asimismo, en el Grafico No. 2 se observa que “la provincia de Pichincha se encuentran el 13.4% de las organizaciones de este sector, en segundo lugar se encuentra la provincia de Manabí con el 10.5%, y en tercero está Tungurahua con el 8.4%” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, p. 10), donde además puede notarse que la provincia Los Ríos tiene una representación del 6.9% del total de las asociaciones a nivel nacional, lo que equivale aproximadamente a 116 unidades asociativas.



**Gráfico N° 2. Distribución nacional de las Asociaciones**

Fuente: SEPS, 2012, p. 10.

Especificando aún más en el objeto de estudio se tiene que, el cantón Buena Fe, ubicado en la provincia de Los Ríos, actualmente cuenta con 15 asociaciones activas. En este sentido, el cantón ha sido ignorado largo tiempo por las políticas públicas de desarrollo sostenible, lo cual es hoy en día un concepto clave a nivel social, científico y político. La situación polémica más conocidas es la falta de un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para cumplir con la suya. Esto se traduce como la falta de cambios precisos en la práctica y estándares en un número creciente de sectores, como lo es el agropecuario, sector que no es la excepción a esta regla.

El cantón Buena Fe es reconocido por su multifuncionalidad, en funciones de mercado, ya sea productivo, social o ambiental, el reconocimiento de su contribución agropecuaria y al medio ambiente se traduce con una perspectiva de la certificación de la misma con "alto valor ambiental" como una ruta preferida al combinar la producción y el consumo sostenibles.

Sin embargo, esta reflexión se hace eco de la crisis del modelo agrícola y pecuario productivo, actualmente se ha cuestionado en vista de sus problemas asociativos administrativos dado por el deterioro de la calidad de comunicación de los pequeños, medianos y grandes agricultores en las zonas rurales, y falta de un

modelo de gestión de prácticas administrativas de economía social y solidaria, causando el poco interés de los socios en integrarse a asociaciones.

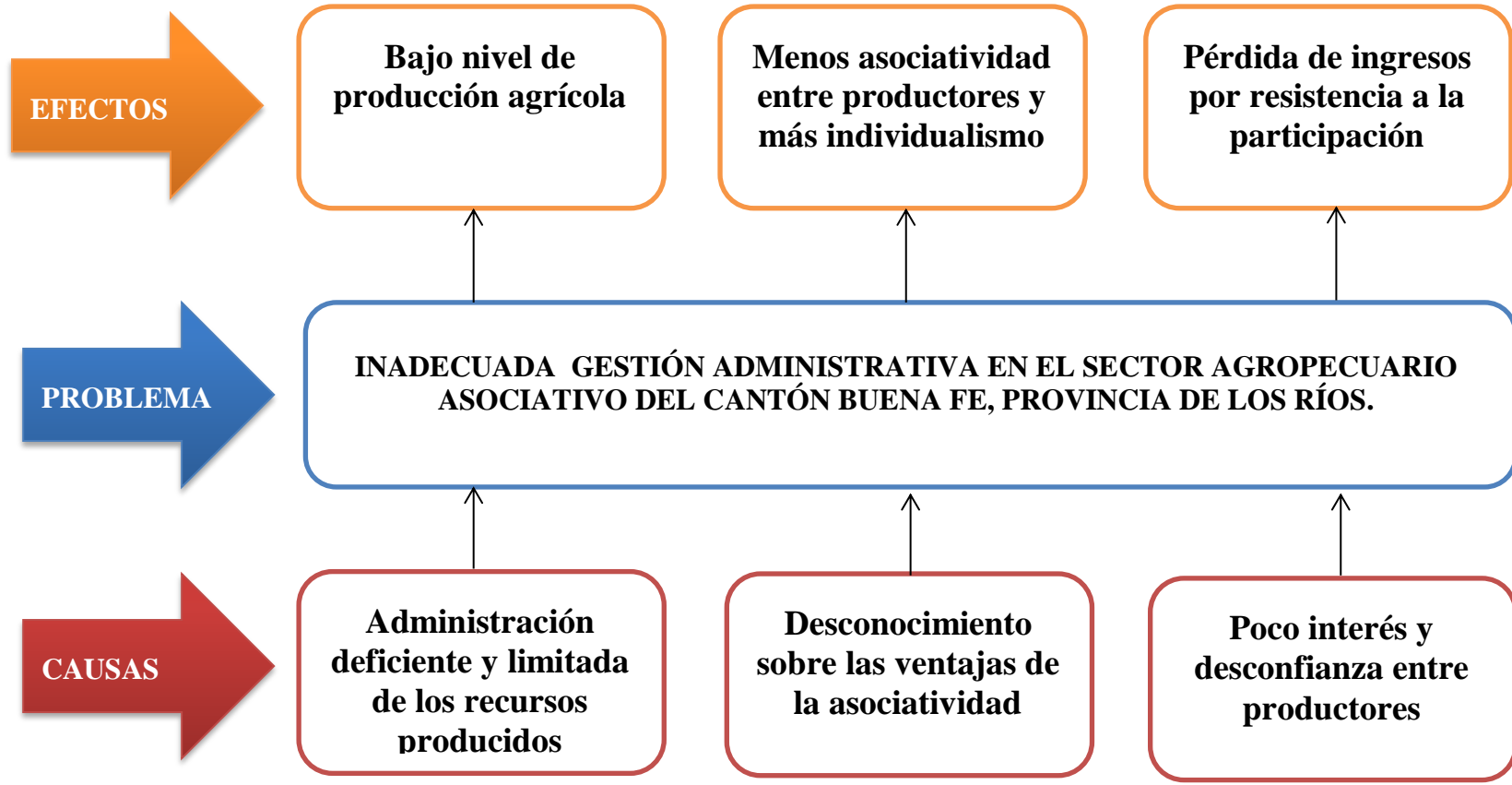
En contrapunto al modelo dominante, la pluriactividad de los pequeños sectores agrícolas y pecuarios ha estado históricamente marginados como parte del movimiento de "profesionalización" de la agropecuaria en sí. A pesar de las políticas para limitarlo, es una forma social persistente y demuestra una fuerte capacidad de resistir crisis sectoriales y territoriales. Las restricciones estatutarias, normativas y financieras no evitan que la pluriactividad aparezca como una alternativa al modelo dominante en algunas situaciones: asentamiento progresivo, territorios de montaña, crisis sectoriales, etc.

La instalación agropecuaria es considerada por el Estado y las autoridades locales como una prioridad de los poderes públicos. A nivel territorial, está respaldado por estructuras con acceso de acuerdo a estándares y criterios (no siempre objetivos), no obstante, la representación de que estas estructuras hacen que el proyecto sea sostenible. La falta de un estudio de prácticas de evaluación para la sostenibilidad de proyectos de múltiples actividades evitan que sea un componente agrícola por parte de los actores (agricultores, grandes y pequeños que se niegan a integrarse o deciden retirarse como socios del sector asociativo de producción agrícola) del acompañamiento a la instalación agrícola cuyos aspectos destacan los niveles de organización a los que se refieren los mismos en los proyectos que se plantean, algunas veces rechazados por esta problemática. De hecho, hay una baja de los mismos a largo plazo y consideraciones más amplias relacionadas con los dispositivos en los que estas estructuras quedan como simples representaciones sin métodos de apoyo.

## **Planteamiento del problema**

Dicho lo anterior, se procede a la descripción del problema objeto de estudio partiendo de su representación mediante un esquema conocido como “Árbol de Problemas”, donde posteriormente se realiza el análisis crítico de la situación a partir de la relación entre las causales y sus respectivos efectos.





**Gráfico N° 3. Árbol de problema**  
 Elaborado por: Samuel Calderón

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, se entiende que el problema radica en que actualmente el sector agropecuario asociativo del cantón Buena Fé, de la provincia Los Ríos, no presente una adecuada gestión administrativa que responda no solo a los preceptos que establece la ESS, sino también que asuma los principios de cooperación, solidaridad, equidad e inclusión, bajo la formación de grupos que dirijan su accionar hacia el cumplimiento de metas colectivas, que en definitiva beneficiaran a cada miembro.

Entre las principales causas se encuentran las siguientes:

- Manejo inadecuado de los involucrados en la gestión agropecuaria para administrar sus actividades agrícolas.
- Falta de conocimiento sobre los modelos asociativos administrativos que ayudan al área de la comuna a salir del estancamiento en el que se encuentra la actividad agrícola y pecuaria.
- Poco conocimiento de las herramientas administrativas en la agricultura, no hay planificación para el desarrollo de sus actividades de producción.
- Administración limitada para encontrar soluciones alternativas a los problemas existentes.
- Poco interés en crear conciencia entre los agricultores dedicados a la actividad agrícola.
- Baja participación de miembros de la comunidad pecuaria en actividades planificadas en beneficio de los mismos.
- Pocos recursos económicos para el desarrollo de la comuna gracias a varios proyectos que propone.

Este contexto genera una problemática que tiene un impacto negativo en los pequeños agricultores en esta área, como por ejemplo:

- Bajo nivel de producción agrícola, debido a la menor participación de los consumidores en dicha actividad en este sector.
- Poco interés de las autoridades gubernamentales en relación con la promoción de la asociación agropecuaria entre los productores.

- Bajos ingresos de las operaciones debido a la pérdida de identidad agrícola y pecuaria en el sector debido a otras actividades.

Además de lo mencionado anteriormente, las posturas que acompañan a los proyectos agrícolas y pecuarios no cumplen con los estándares asociados de un soporte específico administrativo acorde a su gestión. Sin embargo, los pequeños y medianos agricultores, así como quienes se dedican también a la práctica pecuaria de la zona del cantón Buena Fe, están luchando por considerar la pluriactividad en su totalidad, a menudo por razones legales o normativas inherentes a los dispositivos en los que encajan. Sin embargo, el desarrollo de toda asociación agropecuaria desde la práctica de la economía social y solidaria, es víctima de la mirada centralista en la actividad agrícola y pecuaria, tradicionalmente colocada en cualquier proyecto que tenga un componente con intereses que benefician a otros sectores.

Asimismo, también se revela la existencia de una abulia en la sostenibilidad de proyectos de esta actividad con múltiples activos en su dimensión ambiental. Por lo tanto, existe un gran desafío para construir una herramienta operativa administrativa que sirva de apoyo, como es la intención de presentar y desarrollar un modelo de gestión administrativo para el sector asociativo de producción agrícola y pecuaria del cantón, donde la capacidad de apoyar proyectos sostenibles sea viable a corto y largo plazo.

La creación de un modelo de gestión administrativa eficiente es propósito principal de este trabajo investigativo. Esta herramienta basada en una serie de particularidades en cuanto a su postura y las elecciones que la acompañan, serán bases conceptuales en las que se sostendrán quienes deseen formar parte de dicho sector asociativo administrativo de producción agrícola. Por lo tanto, este modelo de gestión no es normativo y se deberá impedir su uso y acceso desviado, de hecho, exclusivo, a financiamiento, estatutos, etc. La herramienta esbozada aquí es antes un instrumento de acompañamiento (en la segunda aceptación del término) y una herramienta de apoyo a la decisión para destino de los socios agricultores y de pecuaria en busca de proyectos pluriacentes que contengan un componente de ambos.

De tal manera que la formulación de la problemática de la presente investigación se establece en la siguiente pregunta: ¿Podrá un modelo de gestión administrativo beneficiar al sector asociativo de producción agrícola desde la práctica de la economía social y solidaria en el cantón Buena Fe, provincia de Los Ríos?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión administrativa para el sector asociativo de producción agrícola desde la práctica de la economía social y solidaria en el cantón Buena Fe, provincia de Los Ríos.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar la conceptualización teórica sobre Administración y sus formas de gestión.
- Investigar los principales factores que contribuyen a la práctica asociativa agropecuaria en el cantón Buena Fe, provincia de Los Ríos.
- Proponer un modelo de gestión administrativa para el sector asociativo de producción agropecuaria desde la práctica de la economía social y solidaria en el cantón Buena Fe, provincia de Los Ríos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la investigación**

Atendiendo al objeto de investigación, son varios los estudios que abordan desde diversos ángulos los aspectos relacionados con la introducción de modelos de gestión administrativa para el desarrollo eficiente de las unidades de producción y servicio bajo la forma de organización asociativa, vinculadas a la ESS. Entre algunas de las investigaciones que se pueden mencionar, se tiene el estudio realizado por Esmeraldas y Espinoza (2016), donde las autoras abordan una serie de experiencias dadas en el sector no financiero asociativo vinculado a la EPS de la provincia Pichincha en el periodo 2011-2015; haciéndose un diagnóstico sobre las formas en que se gestionan dichas asociaciones en la economía popular solidaria y no solidaria, cuál es el apoyo que reciben de la SEPS y qué nivel de cumplimiento tienen los lineamientos gubernamentales al respecto, para en base a todo ello hacerse una propuesta de políticas que permitan el mejoramiento del sector asociativo.

Entre los principales hallazgos percibidos por las investigadoras se encuentra el hecho de que, pese a que existe un número considerable de asociaciones registradas y no registradas en la SEPS, es poca la participación tanto de las entidades rectoras como de los miembros de estas organizaciones; específicamente en las asociaciones de los sectores agrícola, es notable como estas formas de organización han dejado de funcionar producto de la falta de apoyo de los entes rectores de la EPS, puesto que no se han aplicado correctamente las políticas dadas por el Comité Interinstitucional para el funcionamiento de la

EPSNS, en lo que respecta a la apertura de mercados y en el fomento de estas actividades (Esmeraldas y Espinoza, 2016, pp. 51-52).

Asimismo, el principal aporte dado por Esmeraldas y Espinoza (2016) está en el reconocimiento de factores claves que son necesarios implementar como parte de la política que rige la EPS, tal es el caso de: la promoción de conocimientos relativos a la asociatividad en la ciudadanía ecuatoriana, el fortalecimiento de la relación entre la industria y las asociaciones, el incremento de capacitaciones y el mejoramiento de la gestión administrativa, que constituyen la base esencial para el buen funcionamiento de las asociaciones (p. 52).

Por otra parte, el estudio llevado a cabo por Aguilar et al. (2017), planteó el análisis de los modelos de gestión administrativos de las organizaciones que pertenecen al sector no financiero ecuatoriano, basados en la aplicación de los principios estipulados en el marco legal (LOEPS), a modo de generar una administración efectiva, a favor del desarrollo económico y en pos del buen vivir.

Aguilar et al. (2017), a partir del análisis teórico conceptual relacionado con los preceptos que definen la Administración y el marco legislativo en el que se amparan las formas de organización vinculadas a la EPS, los investigadores proponen el empleo de la metodología de Balance Social como herramienta y técnica administrativa, que vinculada al modelo que promueve la SEPS para las entidades del sector no financiero, donde ambos convergen en una serie de macro dimensiones que responden a los principios fundamentales que se establecen en la LOEPS. Dicho lo anterior, los autores mencionados realizaron una adaptación de la forma tradicional en que se presenta el Balance Social, para adaptarle en función de la realidad del contexto ecuatoriano, de donde surge una herramienta modificada que se basa en los diez principios del Buen Vivir, los ocho principios de la LOEPS y los siete principios que establece la Alianza Cooperativa Internacional (ACI); dando paso a la conversión de siete dimensiones generales, díganse:

1. La prelación del trabajo sobre el capital y los intereses colectivos sobre los individuales.
2. La asociación equitativa, voluntaria y respecto a la identidad cultura.

3. La autogestión y la autonomía.
  4. La participación económica solidaria y distribución equitativa de excedente.
  5. La educación, capacitación y comunicación.
  6. La cooperación e integración del sector económico popular y solidario.
  7. El compromiso social y solidario comunitario y medioambiental.
- (Aguilar et al., 2017)

Para la implementación de la propuesta dada por Aguilar et al. (2017), los autores establecen una serie de etapas y procesos que conllevan en sí mismos a la elaboración de herramientas administrativas particulares, que a posteriori fundamentarían la toma de decisiones, en este sentido se estaría hablando de la acentuación de estrategias en formatos de acción, es decir, planes operativos y estratégicos, en función del cumplimiento de objetivos o metas específicas de desarrollo, crecimiento económico y actitud social de las organizaciones. Asimismo, el Balance Social que proponen dichos autores, se convierte en sí misma en una herramienta de gestión que no solo aporta estructura y organización administrativa a las entidades, sino que además se vuelve un modelo de control del cumplimiento, supervisión y base de retroalimentación, cuya implementación favorecería la corrección de las omisiones o falencias que tienen lugar en la práctica del gobierno cooperativo y de esta forma se estaría respondiendo a los valores y principios en favor de los miembros de la entidad.

Por su parte, Morejón y Velasco (2013), en su proyecto de investigación aplicada sobre el diseño de un modelo de gestión administrativa específico para el fortalecimiento operativo de la Asociación de Productores y Comerciantes “Virgen del Cinto” de la parroquia Lloa, utilizan un análisis descriptivo-correlacional que incluye tres etapas: diagnóstico, basado en los datos recabados del campo de estudio para definir fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización; validación de criterios mediante el cruzamiento de teorías administrativas y las características de la Asociación; y por último, la definición de los criterios operacionales en función de las necesidades detectadas.

De acuerdo con los principales resultados obtenidos por Morejón y Velasco (2013), se pudo evidenciar que como muchas organizaciones asociativas de la EPS, existe una reiterada deficiencia en lo que respecta a la estructuración y organización empresarial, en el caso particular de la Asociación caso de estudio, regía sus operaciones, métodos de trabajo, procesos, etc., bajo acciones empíricas y poco coordinadas que daban al traste con la dinámica del mercado; asimismo, la Asociación no contaba con políticas y lineamientos administrativos que marcaran claramente las metas a lograr y estuviesen en función del cumplimiento de los principios del Buen Vivir que se espera apliquen dichas organizaciones según la legislación vigente. Con todo ello, más otros criterios detectados en la fase de diagnóstico, los autores proponen un modelo administrativo para el mejoramiento competitivo de la mencionada Asociación.

Dicho lo anterior se entiende que, el principal aporte dado por los autores antes mencionados, radica en el hecho de ofrecer una herramienta administrativa que beneficia a la Asociación “Virgen de Cinto” con el capacidad de organizarse y ser gestionada a partir de la aplicación de instrumentos, metodologías y técnicas empresariales como es el caso de la planificación estratégica, la modelación de procesos, cadena de valor, entre otros; lo que no solo favorece que dicha asociación de productores y comercializadores agrícolas pudiesen ampliar el valor agregado de sus procesos, sino que además el Modelo Administrativo propuesto establece políticas institucionales alineadas a las políticas estatales como el Plan Nacional del Buen Vivir, los principios de la EPS y los cambios en la matriz productiva que establece la Constitución de la República, con lo cual se estaría contribuyendo a la sostenibilidad de esta forma de organización (Morejón y Velasco, 2013).

Por último, se considera importante tener en cuenta varios aspectos o características que aplican Morejón y Velasco (2013) en su modelo administrativo propuesto, lo cual sería de mucha utilidad para la investigación en cuestión; dichos aspectos tienen que ver específicamente con que los autores plantearon una herramienta que abarca no solo las cuatro funciones fundamentales de la administración para la optimización de recursos, tales como: planear, organizar, dirigir y controlar; sino que además utilizaron dos enfoques de manera conjunta: el



primero que plantea la gestión de los procesos, lo que involucra capacitaciones regulares que permitan, tanto a la gerencia como a los miembros de la Asociación, adquirir los conocimientos necesarios para comprender el funcionamiento del modelo, aplicarlo de manera consecuente y lograr una mayor participación de los actores internos; y el segundo refiere una visión de desarrollo humano utilizando los preceptos que establece el programa de la EPS, en pos del mejoramiento de la calidad de vida de los asociados a partir del empoderamiento y compromiso de estos en función del logro de metas colectivas.

### **Desarrollo teórico del objeto y campo**

Teniendo en cuenta las variables que se establecen en el tema de estudio y atendiendo a las investigaciones anteriormente mencionadas, como parte de los antecedentes del actual estudio, en esta parte se realiza un breve bosquejo sobre las pautas que dieron lugar a la Economía Popular y Solidaria, haciéndose mayor énfasis en la forma de organización asociativa dentro de la misma, sus características, ventajas, formas en que se presenta en el contexto ecuatoriano, marco legal, etc.; dando paso posteriormente a la definición teórica de la Administración y la conceptualización de los modelos de gestión administrativa.

### **Aspectos conceptuales sobre la Economía Social y Solidaria (ESS)**

Antes de comenzar a tratar la definición de la ESS y sus características, resulta necesario abordar ciertos conceptos que ubican al lector en contexto y proporcionan un mayor acercamiento al término mencionado, de manera que este logre una mejor comprensión sobre las dinámicas económicas que se relacionan de manera directa e indirecta con la ESS. En este sentido, se tiene en cuenta el siguiente orden de ideas:



**Gráfico N° 4. Estructura de conceptualización de la ESS**

**Elaborado por:** Samuel Calderón

### **La economía informal**

El término de economía informal tiene sus orígenes a raíz de un estudio sobre el empleo en Kenia, realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1972. La mayoría de los autores que han estudiado esta forma económica tienden a coincidir en cuatro aspectos esenciales que le definen como: una economía de supervivencia, porque hay poca o ninguna acumulación; ingeniosa, donde los individuos se organizan al margen de todo el apoyo y la regulación estatal; que favorece las estrategias de contratación dentro de los grupos familiares; y donde el financiamiento es bajo o casi nulo (Bairoch, 2015).

Dicho lo anterior, se entiende que la economía informal refiere a aquellas formas productivas y comerciales que se realizan de manera esporádica y bajo condiciones precarias, como una forma alternativa de supervivencia en contraposición al trabajo formal, cuyas operaciones no cumple con las disposiciones y normativas, lo que hace que, en sentido general, sean consideradas ilegales.

La economía informal involucra actividades que van desde la acción de dar brillo a zapatos, ventas ambulante, reparación de autos pequeños, hasta la prostitución o el tráfico de drogas. Dichas actividades económicas, más o menos criminalizadas, además de tener una significativa presencia en el mercado económico y laboral, tiene una fuerte connotación negativa en comparación con la

economía formal, puesto que se mantiene al margen de la ley, no ofrece ninguna garantía ni protección social, la acumulación de capital es sumamente limitada, etc. (OIT, 2018)

### **La economía popular**

Desde hace varias décadas, la economía popular ha ido reemplazando la economía informal. La razón principal que dio paso a este hecho estuvo dada por el reconocimiento de la economía popular como una economía ultra liberal, con espíritu emprendedor, presumiblemente universal, que apoya a los sectores populares estancados en su capacidad de iniciativa por las regulaciones obsoletas de las autoridades públicas (DeSoto, 2012).

Paralelamente, según Favreau, Lachapelle y Larose (2010), el FMI ha catalogado esta forma económica como un paliativo de la pobreza extrema; en cualquier caso, dicho punto de vista no tuvo mayor trascendencia y terminó siendo ignorado. No obstante y pese a ello, varios estudios recientes revelan el reconocimiento de dicha economía como: actores que implementan estrategias de medios de subsistencia, redes sociales que se centran en el factor trabajo y la cooperación entre pares en lugar del factor capital, así como el espíritu emprendedor integrado en una lógica comerciante (Razeto, et al, 2010). Este concepto de economía popular, por muchas de sus actividades y formas de organización, posibilita el acercamiento a la economía social y solidaria, especialmente a las organizaciones económicas populares y las microempresas familiares.

Las formas de economía popular, en la medida en que aumentan su capacidad y crecen, pueden llegar a convertirse en una empresa del sector privado o en una empresa de economía social, dígase: una cooperativa, asociación, etc.; puesto que bajo ciertas condiciones, acuden a estrategias de organización colectiva al participar en la construcción de sistemas locales de intercambio y en una mayor cooperación entre pares en el nivel de trabajo (Alvizú, s.f.).

Por consiguiente, la economía popular se relaciona cada vez más con las dinámicas socioeconómicas (economía social y solidaria, desarrollo comunitario) y dinámicas sociopolíticas (governabilidad local y democracia participativa); que

anteriormente no se tenía en cuenta producto de las teorías prevalecientes del desarrollo presentes en las grandes instituciones internacionales y la desestimación por varios círculos académicos (Castel, 2017).

Con la aparición de los nuevos actores económicos, el desafío del desarrollo se convierte en lo siguiente: ¿cómo garantizar que las actividades económicas populares se conviertan en alternativas socioeconómicas reales y en partes interesadas para un desarrollo integrado de su país y otra globalización? Los logros de la economía social iniciados por el movimiento obrero del Norte, pueden llegar a ser valiosos porque todas estas experiencias al principio fueron iniciativas económicas populares (Razeto, 2001).

### **La Nueva Economía Social (NES)**

Dados ciertos ejemplos como: las "empresas comunitarias" en el Reino Unido y Canadá; las "sociedades de empleo y calificación" en Alemania; las "empresas de capacitación laboral" en Bélgica; los "consejos de vecinos" y "cooperativas sociales" en Francia, Italia, Suecia y Reino Unido; o las "empresas de integración" en Quebec; son algunas de las experiencias más recientes de la economía social en el Norte, producto de una reunión de asociación y cooperación. Esta Nueva Economía Social (NES), muestra un acercamiento a los componentes históricos de la economía social, puesto que cuenta con las siguientes características (Sulmont, 2016):

- a) Respecto al fin: No sirven a los intereses de los propietarios del capital, sino que cumplen funciones sociales, en el sentido de que la actividad está destinada a asegurar la viabilidad económica y social conjunta y explícitamente.
- b) Respecto a los actores: Reúnen sus fuerzas para crear negocios que satisfagan las necesidades básicas de un grupo o autoridad local, que a menudo se encuentra en una posición precaria con respecto al desarrollo económico dominante.

- c) Respecto a las estructuras y reglas: Estas son orientadas a la participación democrática, cuya distribución de poder no se realiza de acuerdo con el capital retenido.
- d) Respecto a las actividades: Son de orden colectivo y con carácter emprendedor, donde la producción de bienes o servicios se desarrolla en los mercados (privados o públicos) a partir de un trabajo cooperativo entre socios de la misma empresa. (Sulmont, 2016)

Atendiendo a las características de la NES anteriormente mencionadas, la economía social actual se puede resumir en la feliz fórmula de: asociarse para emprender. A partir de esto, son varias las formas de presentar esta definición básica, algunas enfatizan la dinámica organizacional y el modelo cooperativo, otras tratan mayormente la dimensión política y la transformación social, y otras que se enfocan en contribución económica y social, o también conocida como contribución institucional o socioeconómica al desarrollo (Márquez y Hemmelryck, 2016).

### **La Economía Social y Solidaria (ESS)**

La ESS surge a partir de las manifestaciones del movimiento obrero en el siglo XIX y los nuevos movimientos sociales en el siglo XX (movimiento asociativo, movimiento ecologista, el movimiento de las mujeres). Las iniciativas de la ESS, son en su mayoría, al menos inicialmente, fueron organizaciones económicas populares relacionadas con dichos movimientos; esta, a su vez, se considera parte de la historia de las clases populares y medias que invierten -o más bien se aventuran- en el campo de la economía, buscando el desarrollo de negocios y aspirando alcanzar mayor justicia social y democracia. Por último, cabe mencionar que dicha economía se basa en una fuerte ética social, que está directamente inscrita no solo en su misión, sino también en su funcionamiento y sus reglas (Stavenhagen, 2013).

En los países del Sur, los trabajadores excluidos del mercado de trabajo formal, a través de su auto organización, crean cada vez más iniciativas de solidaridad en la economía popular, mediante la formación de grupos de producción familiar o comunitaria. Estas alternativas llevadas a cabo por las

poblaciones muy pobres, deben movilizar los recursos (financieros, relacionales, de conocimiento, información) de su grupo de parentesco o de su comunidad. Las iniciativas solidarias no buscan el máximo beneficio individual, por el contrario, cuando se emiten los excedentes, estos se distribuyen dentro del grupo. Por lo tanto, las relaciones sociales se utilizan como una inversión económica rentable. Este sistema se considera mucho más seguro que la capitalización de ganancias, cuyo resultado nunca es seguro; además, están guiadas por intenciones sociales, perfectamente racionales, porque se basan en objetivos y medios, no en la maximización de las ganancias, sino en otras motivaciones: reconocimiento social, información, comunicación, animación de barrio, el pueblo (Coraggio, 2011).

No es posible, como señala Lisboa (2012), caracterizar estas iniciativas de solidaridad únicamente como producciones de pequeña escala o de bajo nivel. Ciertamente, se ha producido un cambio gradual en la forma de evaluar estas experiencias; hace unos años, se los veía como urgentes, puntuales, paliativos o como un alivio para las situaciones de pobreza y miseria; mientras que en la actualidad, una nueva interpretación se desprende, donde si bien admitió que siguen siendo necesarias las respuestas a las solicitudes urgentes, también se ve que hay una base para la reconstrucción de un tejido social en el que viven los pobres (Gaiger, 2010).

La fuerza de estas iniciativas de solidaridad radica en:

La combinación de la manera original, el espíritu empresarial -Resultados de búsqueda de optimización planificada de los factores productivos humanos y materiales- y el espíritu de solidaridad para que la cooperación funcione como un vector de racionalización económica, produciendo efectos tangibles y beneficios reales en comparación con la acción individual. (Gaiger, 2010, p. 28)

De acuerdo con lo referido por Benet (2011), la reciprocidad en los intercambios de grupos y mercados suelen ser las dos formas de integración más obvias que prevalecen en las iniciativas solidarias. Los intercambios recíprocos refuerzan los sentimientos de interdependencia en el grupo, pero el individuo de ninguna manera es absorbido por el grupo, y ocasionalmente puede ser el único

beneficiario del comportamiento recíproco, puesto que ningún poder central y superior fortalece al grupo en absoluto. Debido a esta falta de centralismo, existe una combinación de dos comportamientos que pueden alternar y encontrar un marco natural en la dicotomía entre el grupo y su entorno. En este sentido, dicho autor plantea que:

Tal sociedad tiene una doble facies, una alternancia de formas de reciprocidad y formas de individualismo. Cuando se privilegia a las primeras facies del grupo, el comportamiento económico es un comportamiento recíproco; cuando la segunda facie se manifiesta, el intercambio y el mercado dominan la escena. (Benet, 2011, p. 197)

De todo lo anterior planteado se resume que, la ESS es una economía que no solo incluye las formas económicas populares orientadas a los sectores vulnerables de la sociedad, sino que además involucra en sí misma los principios de solidaridad y cooperación mutua entre los miembros de las agrupaciones que se forman bajo esta modalidad económica, aplicando el modelo de intercambio recíproco en pos del beneficio colectivo y enfocado al desarrollo humano.

### **La ESS en Ecuador (Marco Legal)**

Según la LOEPS, “una economía social y solidaria se entiende como un conjunto de reglas y prácticas económicas, individuales o colectivas, administradas independientemente por sus propietarios” (Asamblea Nacional, 2011, p. 1).

Durante varios años, desde finales de los años ochenta, Ecuador ha desarrollado experiencias de organizaciones populares, sociales y, sobre todo, solidarias que tienen características y actividades muy diferentes de las organizaciones tradicionales. Las experiencias de las nuevas formas de organización son muy diversas y responden a experimentos sociales, que incluyen talleres de trabajo, grupos de apoyo, compras conjuntas, jardines, empresas o empresas familiares o comunitarias, comedores sociales, cocinas para la comunidad, círculos de salud y agrupaciones autogestionada (Coraggio, 2011).

A raíz de la Constitución del 2008, se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, donde la mayoría forman una economía popular, y se especifican tres como economía social y solidaria.

Posteriormente surge el Instituto de Economía Popular y Solidaridad, en el 2011, después de más de tres años de debate, proclamado el derecho de economía y la solidaridad, y el Plan Nacional para el Buen Vivir, donde se reconocen las nuevas formas de economía y se comienza a promover la participación en la creación de mecanismos para definir políticas públicas adecuadas (Coraggio, 2011).

Desde el punto de vista legislativo, la Carta Magna ecuatoriana, como base fundamental del funcionamiento del Estado, reconoce el sistema económico y las formas de organización enmarcados en la ESS, de ahí que el artículo 283 refiere que:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Asamblea Nacional, 2008, p. 125)

Asimismo, el artículo 281 de la Constitución, haciendo referencia a la “Soberanía Alimentaria”, establece la responsabilidad del Estado respecto a “Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria” (Asamblea Nacional, 2008, p. 123).

Dicho lo anterior, se consta legalmente, como el Estado ecuatoriano, a través del sistema económico social y solidario debe apoyar e incentivar del desarrollo de las formas de organización que se amparan en la EPS, a favor del desarrollo del país y en pos del buen vivir.

Por otra parte, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), respondiendo a los preceptos que establece la Constitución, se ocupa de regir a las diversas formas de organización que integran la ESS en Ecuador, donde a su vez se definen las pautas esenciales de funcionamiento de las mismas. Al



respecto de esta ley, resulta relevante citar algunos artículos, tal y como el que define el objetivo de la misma:

Art. 3. La presente Ley tiene por objeto:

- a. Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b. Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c. Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d. Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e. Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento. (Asamblea Nacional, 2011, p. 3)

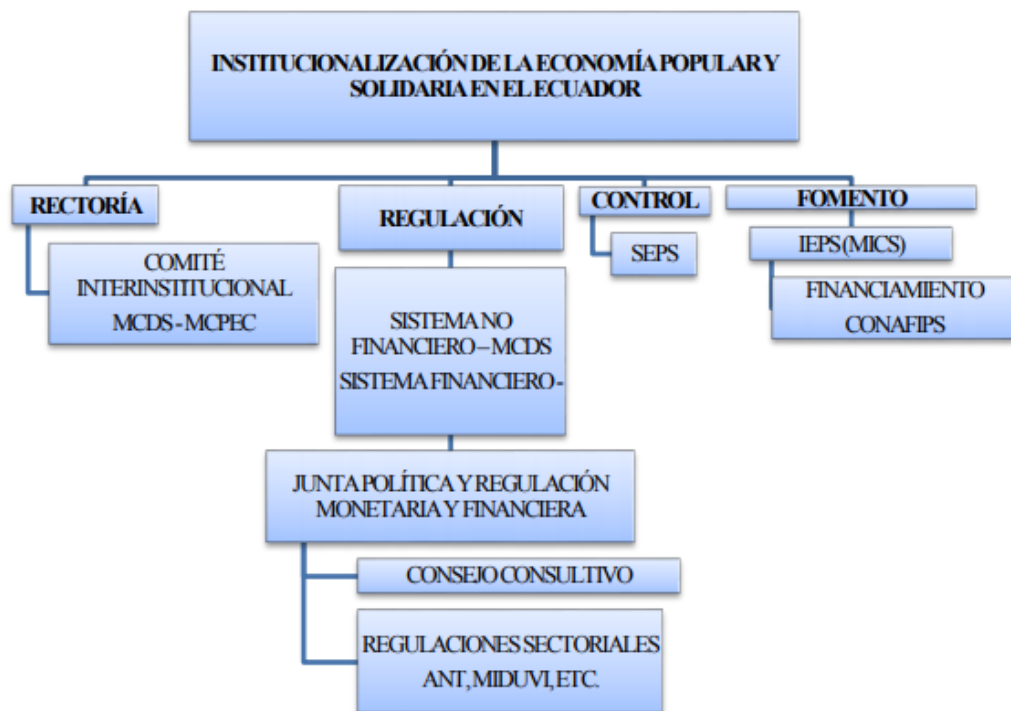
Asimismo, en el artículo 8, la Ley reconoce tres formas de organización fundamentales que conforman la ESS, las cuales se agrupan en cuatro sectores principales, díganse: Comunitarios, Asociativos, Cooperativistas y Unidades Económicas Populares (Asamblea Nacional, 2011, p. 4).

Teniendo en cuenta el objeto de estudio, resulta importante considerar la definición del Sector Asociativo que se establece en la LOEPS, donde se manifiesta que:

Art. 18. Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley. (Asamblea Nacional, 2011, p. 6)

Por último, cabe mencionar la ESS en el Ecuador, además de estar bajo el amparo legal de la Constitución, la LOEPS y su respectivo Reglamento, encuentra su institucionalidad a través de entes reguladores que controlan y motivan de

manera adecuada y bajo los términos de la ley, el desarrollo de las organizaciones populares a nivel nacional.



**Gráfico N° 5. Estructura de la institucionalidad de la ESS en Ecuador**

Fuente: Esmeraldas y Espinosa, 2016, p. 21.

Dado el gráfico anterior y atendiendo a la estructura que conforma la institucionalidad de la ESS en el Ecuador, resulta válido describir las principales instituciones como:

- **La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS):** Institución encargada del control de la EPS y del Sector Financiero Popular y Solidario; constituye un “organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva” (Asamblea Nacional, 2011, p. 26).
- **El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS):** Entidad que “propone y ejecuta la política pública, coordina, organiza y aplica los planes, programas y proyectos que contribuyen a la construcción del Sistema

Económico Social y Solidario y del Sumak Kawsay” (Esmeraldas y Espinosa, 2016, p. 20).

- **El Ministerio de inclusión económica y social (MIES):** Institución que se ocupa de ejecutar políticas y programas relacionados con el nuevo modelo de ESS, velando por mantener el buen vivir constante (Esmeraldas y Espinosa, 2016).

Dichas instituciones, además de otras, tienen como objetivo común el velar por la estabilidad, seguridad y adecuado funcionamiento del sector económico popular y solidario, así como contribuir a la soberanía y el buen vivir de todos los que forman parte de este sector.

### **La asociatividad**

Para mayor comprensión del contexto de estudio, en este punto se tratan una serie de aspectos relacionados con la asociatividad, los cuales van desde su conceptualización hasta la definición de sus características, formas de presentación, tipos de asociaciones, ventajas y modelo.

#### **Concepto**

La asociatividad se reconoce como una forma de organización socioeconómica que tiene lugar a partir de la identificación de un objeto común, dado por el interés de un grupo de personas que deciden aplicar acciones de forma conjunta para alcanzar dicho objetivo en pos del beneficio colectivo y bajo la premisa equitativa. (Zabala, 2015)

El término en cuestión, ciertamente ha sido abordado por varios autores, que si bien coinciden en muchos aspectos de la conceptualización, también suman nuevos matices; tal es el caso de Peixoto (2004), quien asume el asociativismo como un proceso mediante el cual uno o varios individuos toman la decisión de unirse para hacer frente a demandas comunes. Dicho autor refiere además que, el proceso se basa en dos elementos fundamentales: la pluralidad, ya que en todo caso se maneja este en función de alcanzar el acuerdo sobre las discrepancias que puedan generarse, asentando las decisiones en valores éticos; y la autonomía, es decir, la

independencia tanto del grupo como de sus miembros, dada la aplicación del principio de cooperación (Peixoto, 2004).

Por otra parte, Aguinaga (2015), hace referencia a la asociatividad como una de las prácticas sociales más antigua que se ha dado en la historia de la humanidad. Dicho autor reconoce en ello un mecanismo de colaboración mutua, a través del cual, tanto las organizaciones de la EPS como sus miembros, acoplan sus esfuerzos para afrontar los conflictos propios que devienen de la globalización.

Atendiendo a los criterios anteriores, se entiende por asociatividad aquella forma de organización socioeconómica, que se origina a partir de la necesidad de cooperación entre personas, que acuden a esta forma como una alternativa estratégica para asumir los retos que se imponen en una sociedad globalizada, en pos de satisfacer sus necesidades colectivas y el desarrollo de los pueblos.

Como bien se ha mencionado, la asociatividad en sí misma involucra conceptos tales como: el cooperativismo y el capital social. El primero, según Vázquez (1999), hace referencia a un sistema económico de carácter social, donde la ciudadanía decide aplicar a la cooperación entre ellos mismos, para solucionar los problemas que se presentan en la cotidianidad económica y social de las regiones, sin depender exclusivamente del accionar del Gobierno en dichas situaciones. Mientras que, por otro lado, el segundo concepto habla sobre un conjunto de conductas y valores éticos que son compartidos entre los individuos que conforman un mismo grupo, donde bajo enfoque de reciprocidad se da paso a la cooperación entre ellos (Durstun, 2003; Fukuyama, 1997).

Entiéndase con todo ello que, la asociatividad no implica la mera unión de un grupo de personas en función de alcanzar metas comunes, sino que además implica la actitud recíproca de los asociados y la disposición de estos de cooperar mutuamente para beneficio de todos, incluida la comunidad; haciendo de esta una forma organizada de llevar a cabo proyectos que resuelvan necesidades de índole económico y social sin tener que recurrir al apoyo gubernamental.

## **Propósitos de asociatividad**

Teniendo en cuenta las definiciones dadas anteriormente sobre la asociatividad, resulta importante señalar cuales son los principales propósitos que esta persigue, tal es el caso de (Esmeraldas y Espinoza, 2016):

- **Redistribución de recursos:** Pretende que los recursos producidos en una localidad sean redistribuidos de manera consecuente y de forma tal que beneficien tanto a los asociados como a la comunidad.
- **Inserción socioeconómica:** El desarrollo de asociaciones no solo genera nuevos empleos en las comunidades, puesto que la fuerza de trabajo que usualmente estas utilizan está dada por el grupo familiar o la propia vecindad comunitaria, sino que además, la producción se dirige a la satisfacción de necesidades propias de la localidad. Todo ello contribuye al mejoramiento de la calidad de vida, tanto de los miembros de la asociación como de los habitantes de la región donde esta radica.
- **Desarrollo económico local:** En la medida en que las asociaciones progresivamente aumentan su capacidad de producción a mediano plazo, se da un mayor desarrollo y expansión de las mismas a partir de las capitalizaciones e inversiones que tienen lugar gracias a los excedentes que se generan en el proceso de crecimiento, lo cual se revierte en el mercado y en una mayor circulación económica en las localidades y/o regiones en las que dichas asociaciones participan.
- **Preservación cultural:** A través del capital social se promueven valores y conductas que dan lugar no solo al reconocimiento de las riquezas naturales propias del territorio, sino que además, dichas conductas se dirigen hacia el aprovechamiento sostenible de tales recursos y a la conservación de la identidad cultural de las regiones.
- **Estímulo para nuevos proyectos asociativos:** Dado el éxito que pueda manifestarse a través de las formas asociativas bajo el principio de cooperación solidaria, se recrea un ejemplo positivo de desarrollo local, con lo cual se atraen nuevos proyectos asociativos y se mejora la participación mediante el uso de capacitaciones a los asociados.

## **Tipos de asociatividad**

La dependencia puede tomar diferentes formas, dependiendo del propósito en que se produce. Cada modalidad implica diversas formas de participación de los interesados y genera mayores o menores responsabilidades (Menéndez, 2014).

- **Agricultura por contrato:** Un acuerdo entre los agricultores y las empresas de procesamiento y / o comercialización.
- **Maquila:** Subcontratación del proceso de producción fuera de la empresa.
- **Por riesgo común:** Típicamente, esto incluye un contrato entre dos o más compañías para contribuir recursos a una empresa conjunta.
- **Alianzas productivas:** Estos son acuerdos o relaciones de cooperación establecidas entre dos o más entidades que comparten un objetivo estratégico común.
- **Acciones colectivas:** Se entiende como una iniciativa de un grupo cuyo objetivo común es producir un bien colectivo o común
- **Redes de negocios:** Grupos de empresas que cooperan entre sí para promocionar sus productos, obtener medios de producción, prestar servicios conjuntos u organizar la producción, la especialización y la complementación.
- **Consortios:** Grupos empresariales creados por entidades legales cuyo objetivo es realizar conjuntamente una actividad comercial específica. (ICA, 2006, p. 32-35)

## **Etapas del proceso de asociación**

En el proceso de creación de un grupo de asociación es posible distinguir entre diferentes fases clasificadas de la siguiente manera:

- **Etapas formación:** Durante este período, el interés de los participantes se despierta cuando comienza el proceso de aproximación. Las actividades para la creación e integración del grupo asociativo comienzan aquí, el potencial de cada una de las empresas, se analizan las ventajas del proyecto.

- **Etapa de estructuración:** En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol en el grupo y lo han aceptado como una herramienta para alcanzar los objetivos establecidos. Por el momento, se definen estrategias que deberían usarse para lograr objetivos comunes.
- **Etapa de madurez:** En esta etapa del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido las pautas para la organización del grupo que ha adquirido identidad como tal y existe claridad en cuanto a las acciones a tomar. Asimismo, en esta etapa, se define la forma legal, en función de las necesidades relacionadas con la acción a desarrollar. Esto crea la base para la autosuficiencia del grupo.
- **Etapa productiva o de gestión:** Este es el período durante el cual se llevan a cabo las actividades para obtener los resultados esperados. Los procesos operativos internos mejoran la gestión de la empresa.
- **Etapa de declinación:** Esta etapa comienza cuando los resultados de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio de las actividades grupales es negativa. En este punto, se debe tomar una decisión para desintegrar el grupo o comenzar nuevos proyectos.

### **Ventajas y beneficios de la asociatividad**

Ciertamente la asociatividad, a lo largo de los años, ha demostrado una serie de ventajas, especialmente para los miembros de la asociación, como para el desarrollo de esta en sí misma; de acuerdo con los criterios de Triana (2015) alguna de estas ventajas son:

- **Reduce costos:** Esta forma de organización permite a los productores aumentar el poder de negociación entre los proveedores de medios de producción. Una compra mayorista centralizada, de ser posible en los primeros eslabones de la cadena intermediaria, permite obtener precios más bajos, y en muchos casos también suministros de productos en la misma comunidad, con ahorros adicionales para el transporte. Asimismo, las inversiones conjuntas permiten lograr economías de escala y, por lo tanto, reducir los costos de producción unitarios.

- **Facilita el acceso a los servicios de soporte de producción:** Con frecuencia es más fácil obtener un servicio grupal, ya sea de financiamiento, seguro, asistencia técnica, etc., que un solo servicio, porque de esta manera se reducen los costos de transacción y se mejoran los procedimientos para su entrega.
- **Favorece la agregación de valor:** La organización asociativa también tiene la ventaja de facilitar el procesamiento y agregar valor a los productos, de donde se obtienen mayores ingresos, se reutilizan los excedentes, se asegura la disponibilidad de los productos en el mercado y se reducen las pérdidas mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos.
- **Permite mayor acceso al mercado:** A través de la asociatividad, los pequeños productores tienen la capacidad para enfrentar y resolver problemas derivados del acceso y participación en el mercado, ya que les permite ofrecer más productos de manera continua y segura, que los coloca en una posición de mayor fuerza en el mercado para negociar las condiciones de la venta.

Además de las ventajas mencionadas, según Liendo (2011), el modelo asociativo aporta con varios beneficios, puesto que proporciona soluciones a problemas comunes, tales como:

- Capacitación en recursos humanos.
- Incremento de la productividad.
- Acceso a recursos humanos y materiales especializados.
- Disponibilidad de información.
- Optimización de estándares de calidad.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Ventajas competitivas. (Liendo, 2011).

### **La gestión administrativa**

#### **Concepto de administración**

El término “administración” como se le conoce hoy en día, ha sido el resultado de enumerarles aportes dados por varios autores en diversos contextos históricos, que desde la antigüedad relacionaron la necesidad de los hombres de



reunir esfuerzos de manera coordinada y organizada para alcanzar una meta. Los orígenes y evolución de este término, asumido incluso como ciencia, encuentran sus mayores revelaciones a raíz de las investigaciones realizadas por Woodrow Wilson, las teorías clásicas de Henri Fayol, Frederick Taylor y sus seguidores sobre la Administración Científica, las teorías de la burocracia o sobre estructura organizacional de Max Weber, entre muchas otras (Briones, 2014; Campi, 2016; Medina, 2012).

Desde el punto de vista conceptual, se asume el criterio dado por Chiavenato (2006), quien define a la administración:

(...) como la dirección racional de las actividades realizadas en una organización, con o sin fines de lucro, relacionando a la planeación y organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer. (Chiavenato, 2006, p. 26)

Teniendo en cuenta dicho concepto, más otros tantos dados por diferentes autores, se entiende por administración a la ciencia encargada del estudio de las organizaciones, su funcionamiento y desarrollo a partir del uso de herramientas que le permite a las gerencias establecer y cumplir metas objetivas y racionales de la forma más eficaz y eficiente posible, bajo la premisa de optimización de todos los recursos, ya sean económicos, materiales y humanos. (Jauregui, 2014)

### **Importancia, características y principios de la administración**

La administración tiene su principal importancia dado el impacto que tiene sobre la efectividad del logro de metas y el desarrollo organizacional basado en la conjugación de esfuerzos de la fuerza de trabajo, la optimización de recursos materiales y económicos, la estructuración y organización de los procesos para alcanzar la eficiencia productiva, así como el mejoramiento de la calidad e incremento de la creatividad (innovación) (Reyes, 2004).

La administración en sí misma cuenta con varias características notables, tales como (Reyes, 2004, pp. 15-16):

1. **Universalidad:** Puede aplicarse en todas las formas de organización y bajo cualquier contexto.
2. **Valor Instrumental:** Teniendo en cuenta que se trata de una ciencia con fines prácticos, se emplea regularmente para obtener un resultado.
3. **Unidad Temporal:** Las unidades y elementos que conforman el proceso administrativo tienen lugar y operan simultáneamente.
4. **Amplitud de ejercicio:** Tiene cobertura sobre todas las funciones y procesos de la organización.
5. **Especificidad:** Aplica a varios campos pero en forma específica.
6. **Interdisciplinariedad:** Se relaciona con otras ciencias.
7. **Flexibilidad:** Sus principios son adaptables a cualquier contexto o situación.

Dadas las mencionadas características, resulta importante señalar los 14 principios en los que se basa la administración, los cuales sirven como guía para la aplicación de la misma en cualquier organización (Briones, 2014, p. 20):

1. **División del Trabajo:** A mayor especialización, mayor eficiencia.
2. **Autoridad:** Debe existir una estructura guiada por una autoridad o líder que se encargue de dar las órdenes y supervisar la ejecución de las mismas.
3. **Disciplina:** Deben existir no solo normas o reglas que definan las conductas a seguir por los trabajadores dentro y fuera de la organización, sino que además deben considerarse los mecanismos correctos para que dichas normas sean cumplidas a cabalidad.
4. **Unidad de Dirección:** Los procesos y/u operaciones que tengan el mismo propósito, deben estar guiados por una sola autoridad y bajo un mismo plan.
5. **Unidad de Mando:** Los empleados reciben instrucciones de un solo jefe.
6. **Subordinación de interés individual al bien común:** No se interponen los intereses individuales sobre los intereses colectivos organizacionales.
7. **Remuneración:** Trata sobre compensación equitativa en todo el orden de la estructura organizacional.
8. **Centralización:** Aplicar la centralización de decisiones sin afectar los procesos creativos y para mejorar el control.
9. **Jerarquía:** Estructura por niveles de cargo.

10. **Orden:** Todos los recursos se ubican en la posición más adecuada.
11. **Equidad:** Aplica a la relación entre jefes y subordinados.
12. **Estabilidad del Personal:** Evitar la rotación del personal.
13. **Iniciativa:** Promoción de los procesos creativos.
14. **Espíritu de Grupo:** Trabajo en equipo, basado en una buena comunicación.

### **Modelo de gestión administrativa**

“Es un conjunto de características que explican la estructura organizacional y el comportamiento de las personas” (Amaru, 2009, p. 255).

En relación con lo citado, el modelo es fundamental en una entidad ya que es una herramienta que permite visualizar de forma directa, clara y gráfica la estructura y sus líneas jerárquicas.

En cuanto a la definición de proceso administrativo, Fernández, (2008) señala que:

(...) la administración comprende una serie de etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar los métodos, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración (Fernández, 1991, p. 12).

Por tanto, cabe señalar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización (Chiavenato, 2006). En la figura a continuación se muestran los elementos del proceso administrativo:



**Gráfico N° 6. Proceso de gestión administrativa**

Fuente: Chiavenato, 2006.

### **Fases del proceso de gestión administrativa**

Atendiendo a la información que se muestra en el Gráfico No. 6, este presenta cuatro funciones generales que conforman de manera conjunta el proceso administrativo definido por Fayol (1920), de esta manera es posible una mayor comprensión del mismo dada la alta complejidad que este implica. A continuación se realiza una breve descripción de cada una de las funciones señaladas; lo cual, dado el criterio de varios estudiosos de la administración, se reconoce como “modelo”, puesto resulta ser una forma práctica, objetiva, didáctica y sintetizada de presentar la realidad para facilitar su entendimiento; donde, para el caso específico de las etapas del proceso de gestión administrativa, implica la configuración sistémica de las funciones en pos de alcanzar las metas deseadas.

**Planificación:** Se reconoce como la función mediante la cual se definen los objetivos que se desean alcanzar, así como las acciones necesarias para que dichos objetivos se concreten; es decir, en esta etapa se establecen, de manera anticipada, las metas que la organización pretende lograr y el accionar que debe realizar para conseguirlo. (Certo, 2001)

La planeación se maneja a tres niveles:



**Gráfico N° 7. Niveles de planeación**

**Fuente:** Esmeraldas y Espinosa, 2016, p. 101.

La planeación en sí misma involucra varios pasos, tales como:

Paso 1	•Definir objetivos
Paso 2	•Verificar situación actual
Paso 3	•Analizar contexto futuro
Paso 4	•Definir alternativas de acción
Paso 5	•Elegir curso de acción
Paso 6	•Implementar el plan
Paso 7	•Evaluar resultados

**Gráfico N° 8. Pasos para la planeación**

**Fuente:** Esmeraldas y Espinosa, 2016, pp. 100-101.

La razón e importancia de la planeación radica en las posibilidades que esta función ofrece a todos los niveles de la organización, dígase: la gerencia, los empleados y la propia entidad, de establecer un claro direccionamiento a seguir, identificar oportunidades, anticiparse ante los posibles problemas que puedan darse a futuro, evitar riesgos y abrirse paso ante la incertidumbre. La planeación contribuye al logro de metas y favorece la adaptación a diferentes situaciones; además, posibilita trazar acciones en función del mejoramiento de la productividad y a favor de las sostenibilidad de las organizaciones. (Robbins y Coulter, 2005)

**Organización:** Esta función refiere al proceso donde se genera la estructura necesaria para que el personal de una empresa pueda llevar a cabo, de manera eficiente y eficaz, las tareas planeadas en base a los objetivos deseados. En ello debe considerarse como un aspecto importante la disposición de cargos, de forma tal que

estos cubran todas las operaciones que se desarrollan en la empresa, donde a su vez estos contengan los objetivos, funciones, relación de autoridad, responsabilidades, etc. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

En la organización se define el rol de cada trabajador según el cargo que este ocupa, así como la relación que existe entre cada puesto de trabajo. Asimismo, la organización se basa en el principio de colaboración interna, lo que promueve el trabajo en equipo y la comunicación. De igual manera, la función organizadora contiene en sí misma un proceso conocido como diseño organizacional, mediante el cual se tiene la capacidad flexible de adaptar las estructuras organizacionales a los contextos, objetivos y recursos con los que cuenta la empresa (Hitt, 2006). Dicha función administrativa cuenta con los siguientes elementos:



**Gráfico N° 9. Elementos de la organización**

**Fuente:** Aramburu y Rivera, 2010, p. 30.

Los cuatro elementos que conforman la organización se relacionan entre sí y hacen referencia a:

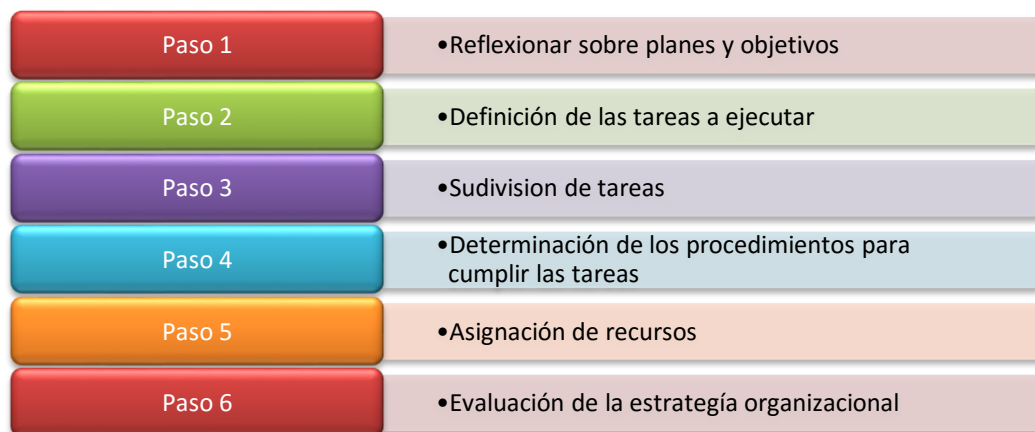
- **Especialización:** Proceso de identificación y asignación de tareas a cada una de las divisiones que conforman la estructura organizacional.
- **Estandarización:** Consiste en generar prácticas uniformes para facilitar el trabajo. Este elemento se manifiesta a través de manuales de procedimientos que contienen la descripción de cada puesto, instrucciones y reglas de

conductas. Mediante la estandarización se establecen los criterios de medida que permiten a los gerentes evaluar el desempeño de los trabajadores.

- **Coordinación:** Refiere los métodos o procedimientos a través de los cuales se relacionan las diversas las tareas con las unidades laborales.
- **Autoridad:** Es el orden que se establece para la toma de decisiones. (Aramburu y Rivera, 2010)

Por otra parte, mediante la estructura organizacional se establecen formalmente las relaciones laborales, esta se representa a través de un diagrama conocido como organigrama, mediante el cual se esquematizan cuatro aspectos esenciales: las tareas, las unidades, niveles de organización y líneas de autoridad.

Como todo proceso, la organización se lleva a cabo mediante la consecución de una serie de pasos, tales como:



**Gráfico N° 10. Pasos para la organización**

**Fuente:** Esmeraldas y Espinosa, 2016, pp. 105-106.

**Dirección:** Esta función representa el proceso mediante el cual se dirige el personal, y además trata sobre la capacidad de influencia por parte de los directores, gerentes y supervisores para lograr el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Sin embargo, la dirección no solo se enmarca en dirigir e influir, sino que además trata básicamente con el hecho de poner en marcha los planes dispuestos para el cumplimiento de los objetivos; de ahí su relación con las funciones tratadas

anteriormente (planeación y organización). Asimismo, es una función que depende en mayor medida de la disposición del personal para acoger y seguir el direccionamiento; por consiguiente, tanto la forma en se manifiesta la dirección, como el estado de las relaciones interpersonales que existan en el ambiente laboral, son elementos esenciales que definen el éxito o no de este proceso. Dicho esto último, se entiende que para dirigir es imprescindible tener en cuenta tres elementos: la motivación, el liderazgo y la comunicación (González, 2006).

- **Motivación:** Es un estado psicológico que se genera a partir de la influencia de agentes externos e intereses internos, que impulsan a los individuos a realizar acciones o tareas. La motivación del personal en una organización depende de factores como: el diseño de los puestos de trabajo, los objetivos a seguir, la equidad, las recompensas y las necesidades personales en el contexto laboral.
- **Liderazgo:** Refiere básicamente la capacidad de influencia de superiores sobre subordinados. Consta de varias modalidades, tales como: coactivo, legítimo, experto, de referencia y de recompensa. El liderazgo, dependiendo de cómo se ejecute, puede tener dos efectos comunes en los trabajadores: compromiso, si este resulta ser adecuado; y resistencia, si no se aplica de manera correcta.
- **Comunicación:** Es el intercambio de información a partir del uso de símbolos que representa un significado, y se encuentra presente en todas las formas de relación humana. Este proceso consta de: el emisor (codificador); el receptor (decodificador); el mensaje, los canales (formales e informales), la retroalimentación y la percepción.

Por último, respecto a la dirección, es válido mencionar que esta se presenta en varios niveles, tal y como se muestra en el cuadro a continuación:



**Cuadro N° 1. Niveles de dirección**

	<b>DIRECCIÓN GLOBAL</b>	<b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL</b>	<b>DIRECCIÓN OPERACIONAL</b>
<b>Orientación</b>	Toda la empresa	Departamentos y/o unidades	Personas o tareas
<b>Concepto</b>	Dirección	Gerencia	Supervisión
<b>Responsable</b>	Presidente y directores de áreas	Personal de mandos medios	Supervisores

**Fuente:** Blandez, 2014.

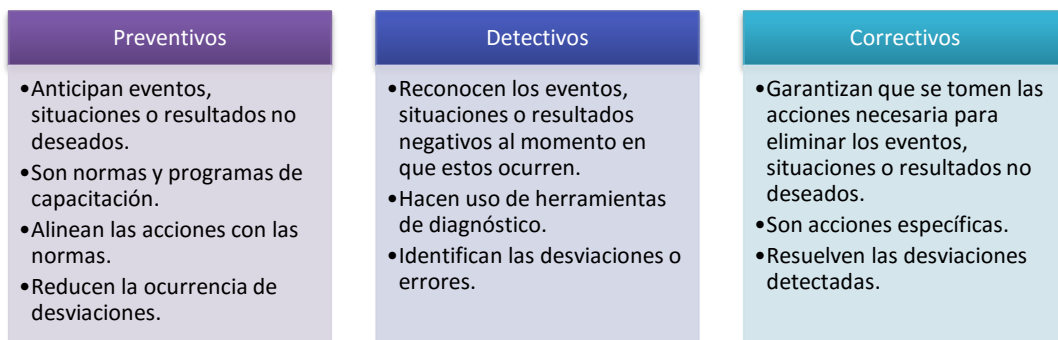
**Control:** Constituye el proceso mediante el cual se realizan las acciones preventivas y correctivas sobre las conductas y el desempeño, de manera que estos respondan a los estándares preestablecidos a modo de garantizar el cumplimiento de las metas propuestas por la organización (Luna, 2014). Esta función se basa en:



**Gráfico N° 11. Fundamentos del control organizacional**

**Fuente:** Esmeraldas y Espinosa, 2016, p. 111.

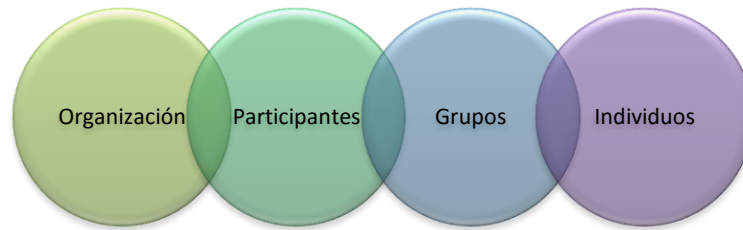
Los tipos de controles son:



**Gráfico N° 12. Tipos de controles**

**Fuente:** Robbins y Coulter, 2005, pp. 457-9.

Las fuentes están dadas por:



**Gráfico N° 13. Fuentes objeto de control**

**Fuente:** Torres y Torres, 2014, p. 257.

Existen varios métodos de control organizacional, los cuales se combinan entre sí para garantizar una administración eficiente, tal es el caso de:



**Gráfico N° 14. Métodos de control**

**Fuente:** Torres y Torres, 2014, p. 262.

El control constituye un proceso cíclico que se mide acorde al costo-beneficio que generan las acciones preventivas y correctivas. Para llevar a cabo el control el necesario desarrollar los pasos siguientes (Hitt, 2006):

1. **Establecer estándares:** Se deben fijar los indicadores que representan los resultados deseados, a través de los cuales se mide el logro de los objetivos.
2. **Diagnosticar el desempeño actual:** Es necesario verificar el estado del desempeño en cada proceso, para en base a ello definir cuáles serían los métodos y procedimientos de control necesarios aplicar, para que estos cumplan con los estándares establecidos.

3. **Comparación de resultados con estándares:** En la medida en que se dan los resultados del desempeño de las operaciones, estas deben compararse con los estándares establecidos para determinar el grado en que se manifiestan las desviaciones acorde a los límites permisibles establecidos para cada estándar (normal o deseado). En función de las variaciones que sean detectadas se decide o no aplicar acciones de control, ya sean correctivas o preventivas.
4. **Aplicación de acciones de control:** Dependiendo de la naturaleza y la magnitud de las desviaciones detectadas, deben aplicarse acciones de control que pueden ser: preventivas, para disminuir la probabilidad de ocurrencia de dichas desviaciones; o correctivas, para eliminar el error dado y garantizar que el desempeño responda adecuadamente a los estándares establecidos.

En resumen, se entiende que el control organizacional es la función que se encarga de identificar las desviaciones o errores que se puedan dar en el transcurso de la ejecución de las operaciones, tareas y acciones que conforman el plan, para lo cual es necesario definir previamente los estándares de desempeño, a partir de los cuales se realizan las comparaciones que determinarán si existen variaciones y si estas requieren o no de una acción de control preventiva y/o correctiva. Evidentemente, el control es el proceso que redirecciona los resultados de la planeación, organización y dirección en pos del cumplimiento de las metas trazadas.

Mediante el desarrollo conjunto de las cuatro funciones que plantea el proceso de gestión administrativa, es posible diseñar un modelo de gestión que dé cumplimiento a las funciones administrativas de toda organización. De ahí que todo lo anteriormente señalado en este capítulo, se considera esencial para el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados en la actual investigación, especialmente el que refiere a la propuesta de un modelo de gestión administrativa para el sector agropecuario asociativo.

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **Paradigma y tipo de investigación**

##### **Paradigma o enfoque**

En el actual estudio se asume el enfoque cualitativo; al respecto, Blasco y Pérez (2007) consideran que esta forma de investigación “estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (p. 25); asimismo, los autores Rodríguez, Gil y García (1996), coincidiendo con lo anteriormente planteado, explican que “la investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales (...) que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas” (p. 32).

Atendiendo a los conceptos anteriormente mencionados, puede decirse que el propósito de utilizar este enfoque de investigación está dado fundamentalmente por el tema de estudio y el orden de los objetivos planteados; es decir, el actual proyecto tiene un carácter descriptivo, donde se pretende examinar el contexto actual del sector agropecuario asociativo del cantón Buena Fe, provincia Los Ríos, desde el análisis de sus características y en función de identificar las falencias que ocurren en la cotidianidad de la gestión administrativa de las unidades productivas que conforman dicho sector, para en base a ello realizar una propuesta que resuelva los problemas detectados de manera consecuente.

## **Modalidad y diseño de investigación**

De acuerdo con el enfoque anteriormente planteado, este involucra varios diseños o tipos de investigación, que no son excluyentes entre sí, sino que se complementados unos con otros acorde a los objetivos específicos que han sido dispuesto para dar cumplimiento al objetivo general (Hernández, Fernández y Baptista, 2010); para el caso específico del estudio en cuestión se emplean tres diseños: el transversal o transaccional, el exploratorio y el descriptivo.

Cuando se habla del diseño transversal o transaccional se hace referencia a los estudios que “recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 207); es decir, en la línea temporal en la que se desarrolla el estudio en cuestión, la recolección de los datos se realiza una sola vez, justo al momento previo de realizar el diagnóstico previsto.

Por su parte, Arias (1999) define la investigación exploratoria como “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (p. 23). Asimismo, Malhotra (1997) plantea que la función principal del estudio exploratorio radica en dar un mayor acercamiento del investigador al tema, para con ello lograr una mejor comprensión del mismo. Dicho lo anterior, se aplica el diseño exploratorio ya que, si bien el tema de la “Administración” es bien conocido y ha sido abordado por innumerables autores, el contexto en el que se desarrolla la investigación en cuestión es totalmente nuevo, es decir, que no existen investigaciones previas que traten sobre el desarrollo administrativo del sector agropecuario asociativo del cantón Buena Fe; por tanto, con los resultados que se obtienen en el actual proyecto no solo se estaría contribuyen al tópico científico mencionado, sino que además serviría de base para futuras investigaciones que profundicen en el tema.

En cuanto a la investigación descriptiva, ciertamente se trata de uno de los diseños que usualmente se utilizan en prácticamente todos los estudios investigativos, puesto que refiere al análisis de las características detalladas que presentan tanto objetos, fenómenos, contextos, individuos, etc. (Bernal, 2010) En

este sentido, el estudio actual aplica el diseño descriptivo en gran parte de la investigación, fundamentalmente al momento en que se analiza en contexto objeto de estudio, donde se indican las características que presenta el sector agropecuario asociativo del cantón Buena Fe, respecto a la gestión administrativa que utilizan actualmente las Asociaciones; así como en la propuesta, donde se detallan cada una de las funciones que involucra el modelo de gestión diseñado.

Por otra parte, se considera que la investigación actual, dada la gestión de conocimientos que se manejan en la misma, responde a la modalidad de tipo “aplicada”. De acuerdo con Vargas (2009), esta modalidad de investigación también se conoce como “práctica o empírica, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación” (p. 159). Dicho lo anterior, es claro que esta modalidad se pone de manifiesto en el estudio en cuestión puesto que responde a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el programa de maestría en “Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria” de la Universidad Indoamérica, donde no solo se analiza la situación administrativa sino también los problemas que afectan a las asociaciones agropecuarias que pertenecen a la ESS, teniendo en cuenta además que se le da solución mediante la propuesta.

Por último, resulta importante mencionar que, cuando se trata de la modalidad también se está hablando de las fuentes de información que se utilizan en la investigación, las cuales se clasifican en dos grupos principales: fuentes primarias y fuentes secundarias. Las primeras refieren aquellas fuentes que proporcionan los datos cuyo procesamiento deriva en los resultados que definen las conclusiones; mientras que las segundas son de orden complementario de la información recabada (Hernández et al., 2010).

Dicho lo anterior, en el estudio en cuestión se toman en cuenta dos modalidades: de campo, como fuente primaria; y la documental, como fuente secundaria.

Por una parte, la modalidad documental hace referencia al proceso de análisis de la información dada por autores y registradas en formatos documentales (Arias, 1999); esta puede verse reflejada fundamentalmente en el Marco Teórico, donde fue necesario acudir a textos, libros, revistas, informes, archivos, etc., que posibilitaron abordar los precedentes del estudio y realizar la definición de los términos relacionados con la Economía Social y Solidaria, la asociatividad y la gestión administrativa.

Mientras que por otro lado, la modalidad de campo permite un mayor acercamiento del investigador al objeto de estudio e implica el uso de técnicas de recolección de datos para la obtención de información directamente del contexto estudiado (Hernández et al., 2010), lo cual se pone de manifiesto especialmente en el diagnóstico, donde se emplean técnicas como la encuesta y la entrevista aplicadas al consejo directivo de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe, para identificar las dificultades que existen en la gestión administrativa de dichas organizaciones y en base a ello definir las pautas de la propuesta.

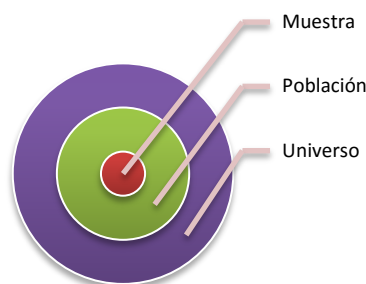
## **Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos**

### **Población y muestra**

De acuerdo con los criterios de Ludewig, Rodríguez y Zambrano (1998), al momento previo de realizar un estudio de campo, uno de los aspectos esenciales radica en la identificación de “a quién” y “a cuántos” se aplicarán los instrumentos de recolección de información; este proceso se conoce como determinación de la muestra, para lo cual es necesario reconocer el universo y población de donde esta proviene, dado las características objeto de investigación.

Dicho lo anterior, se entiende que el universo es el conjunto general de individuos, entidades, objetos, etc., que cuentan con las características que se pretenden estudiar a nivel global o general; dentro de este subsiste la población, que refiere un parte del universo reducida por alguna particularidad en las características de estudio; y por último, está la muestra, que no es más que una porción representativa de la población, a partir de la cual se realiza el estudio de las características específicas que son de interés para la investigación (Ludewig,

Rodríguez y Zambrano, 1998). Para una mayor comprensión de lo antes dicho, véase el esquema a continuación:



**Gráfico N° 15. Representación de universo, población y muestra**

**Elaborado por:** Samuel Calderón

Atendiendo a los criterios anteriormente mencionados, se define el universo objeto de estudio como: sector agropecuario asociativo de la provincia Los Ríos, que pertenece a la ESS; donde la población está dada por el número de Asociaciones que existen en el cantón Buena Fe, las cuales suman en su totalidad 15 unidades de este tipo, tales como:

**Cuadro N° 2. Asociaciones en el cantón Buena Fe, provincia Los Ríos**

No.	RAZÓN SOCIAL	ACRÓNIMO	GRUPO	CLASE
1	Asociación De Producción Agrícola Cacao Nacional Centro Del País	ASOPROAGRIP AIS	Producción	Agrícola
2	Asociación De Servicios De Alimentación A Todo Gusto	ASOSERALGUS	Servicios	Alimentación
3	Asociación De Campesinos Y Productos Autónomos La Esperanza Fértil		Producción	Agropecuaria
4	Asociación De Servicios De Alimentación Buenafesina	ASOSERBUEN	Servicios	Alimentación
5	Asociación Autónoma Agrícola Y Ganadera 16 De Febrero		Producción	Agropecuaria
6	Asociación De Producción Agropecuaria Río Congo	ASORICO	Producción	Agropecuaria
7	Asociación De Producción Textil Nueva Imagen	ASOTEXNUIMA	Producción	Textil
8	Asociación De Producción Textil Mujeres Emprendedoras Las Margaritas	ASOPROMAR	Producción	Textil
9	Asociación De Ganaderos Patricia Pilar		Producción	Agropecuaria
10	Asociación De Agricultores Agropecuarios Ecológicos De Mercadeo Y Afines Río Peripa		Producción	Agropecuaria

*Cuadro N° 3. (Continuación)*



No.	RAZÓN SOCIAL	ACRÓNIMO	GRUPO	CLASE
11	Asociación De Servicios De Alimentación Niños Sanos	ASERNISANO	Servicios	Alimentación
12	Asociación De Producción Agropecuaria La Germania	ASOPROAGER	Producción	Agropecuaria
13	Asociación De Servicios De Alimentación Sabor Buenafesino	ASERALSAFE	Servicios	Alimentación
14	Asociación De Agricultores Unidos Venceremos Del Recinto El Negro	AGRIVENCENE	Producción	Agrícola
15	Asociación De Producción Textil Fausto	ASOTEXFAUS	Producción	Textil

**Fuente:** GAD Municipal Buena Fe, 2018.

De acuerdo con el listado de asociaciones que se presenta en el Cuadro No. 2, se entiende que la muestra está determinada por las asociaciones que responden al grupo de producción y servicios vinculados a las actividades agrarias, pecuarias o ambas (agropecuarias); en este sentido se tiene un total de 8 asociaciones:

#### **Cuadro N° 4. Asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe (muestra)**

No.	RAZÓN SOCIAL	PARROQUIA	PRESIDENTE
1	Asociación De Producción Agrícola Cacao Nacional Centro Del País	San Jacinto De Buena Fe	Camacho Águila Alfaro Gerardo
2	Asociación De Campesinos Y Productos Autónomos La Esperanza Fértil	7 De Agosto	Zambrano Tuarez Rober Leodan
3	Asociación Autónoma Agrícola Y Ganadera 16 De Febrero	San Jacinto De Buena Fe	Montes Cedeño Francisco Isidoro
4	Asociación De Producción Agropecuaria Rio Congo	San Jacinto De Buena Fe	Ayala Carriel Manuel Lupicino
5	Asociación De Ganaderos Patricia Pilar	Patricia Pilar	Mejía Ferrín Ignacio María
6	Asociación De Agricultores Agropecuarios Ecológicos De Mercadeo Y Afines Río Peripa	Patricia Pilar	Coello Cabezas Narcisa Adelaida
7	Asociación De Producción Agropecuaria La Germania	San Jacinto De Buena Fe	Vera Cerezo Luciano Francisco
8	Asociación De Agricultores Unidos Venceremos Del Recinto El Negro	San Jacinto De Buena Fe	Briones Tumbaco Pedro Enrique

**Fuente:** GAD Municipal Buena Fe, 2018.

Resulta válido aclarar que, dado el hecho de que la cantidad de unidades que componen la población objeto de estudio refiere un número reducido de asociaciones (menos de 100), se considera innecesario aplicar la fórmula de

determinación de la muestra, ya que esta se ve representada por solo 8 asociaciones agropecuarias, donde el instrumento de recolección de información seleccionado es aplicado a los principales representantes, es decir, a los presidentes de las mismas.

### **Procedimiento de recolección de la información**

Para la recolección de información lo primero que se tiene en cuenta es la técnica y el instrumento correspondiente. En este sentido, se decidió utilizar como técnica de recolección de datos: “la encuesta”; la cual, según Grasso (2006), resulta ser un procedimiento que posibilita la exploración de aspectos subjetivos (p. 13); asimismo, esta técnica tiene como propósito principal la búsqueda sistemática de información a partir del uso de un cuestionario (instrumento), que se aplica a los individuos objetos de estudio (muestra), mediante el cual el investigador desarrolla una serie de ítems acorde a las dimensiones que desea investigar.

Dicho lo anterior, se procedió al diseño del instrumento de recolección de datos seleccionado (cuestionario), aplicando los siguientes pasos:

**Paso 1.-** Definición del tipo de encuesta de acuerdo a las intenciones de recolección de información previstas, atendiendo a:

- Su finalidad: Exploratoria y descriptiva.
- Su contenido: Hechos.
- El procedimiento de implementación: Personal.
- La dimensión temporal: transversal o sincrónica.

**Paso 2.-** Elaboración del contenido de la encuesta acorde con la necesidad de información que se desea recolectar (dimensiones e ítems). Para ello se tuvo en cuenta dos aspectos esenciales: (Ver Anexo 1)

- a) Dado los elementos teóricos planteados en el Capítulo 1 sobre el proceso de gestión administrativa, se toman como dimensiones de análisis las cuatro funciones principales de dicho proceso, dígame: planeación, organización, dirección y control.

- b) Para definir los ítems, se toma como referencia el cuestionario que utiliza la SEPS para la evaluación del Control Interno de las entidades que pertenecen a la ESS, el cual se basa en el Acuerdo 039 del 14 de diciembre de 2009 dispuesto por la Contraloría General del Estado. Teniendo en cuenta que dicho cuestionario es general y aplica para las instituciones financieras que pertenecen a la SEPS, se realiza una adaptación tomando en consideración solamente los criterios que aplican para las asociaciones; además, se reagrupan acorde a las dimensiones objeto de estudio.

En este sentido es válido puntualizar que, dado el objeto de estudio basado en el sector agropecuario asociativo perteneciente a la ESS, el uso de la referencia antes mencionada garantiza que los ítems que se relacionan en el cuestionario diseñado para el estudio en cuestión, responda a los criterios de medida que establece la SEPS para evaluar los procesos administrativos de sus entidades.

**Paso 3.-** Determinación de los elementos relacionados con la aplicación de la encuesta, los cuales forman parte de la misma y son criterios esenciales para su desarrollo, implementación y procesamiento.

- Disponibilidad de recursos por parte del investigador:
  - a) Personales: No existen restricciones de orden legal que impidan la aplicación del instrumento.
  - b) Financieros: El investigador cuenta con los recursos financieros necesarios y corre con todos los gastos de la investigación por motivos personales.
  - c) Electrónicos: El investigados dispone de recursos electrónicos necesarios, tales como: Computadora y aplicaciones informáticas (WORD, SPSS y EXCEL).
  - d) Tiempo: El investigador cuenta con tiempo suficiente para el desarrollo de toda investigación (6 meses).
- Diseño y estructura del cuestionario:
  - a) Formato: Impreso.

- b) Orden: Preguntas enumeradas consecutivamente.
  - c) Vocabulario: Simple, preciso y claro.
  - d) Espaciado: Espacios entre preguntas y respuestas para la diferenciación de las mismas.
  - e) Instrucciones: Al inicio del cuestionario se expone el objetivo de la encuesta y las indicaciones para su completamiento.
  - f) Preguntas: Solo se utilizan preguntas cerradas.
  - g) Respuestas: Se utiliza una escala para evaluar el estado de los ítems en base a cinco criterios: muy mal (1), mal (2), regular (3), bien (4) y excelente (5).
- Selección de muestra:
    - a) Población: Asociaciones (activas), pertenecientes a la ESS del cantón Buena Fe (15 asociaciones).
    - b) Muestreo: Se aplica el muestreo dirigido o de juicio.
    - c) Muestra: Asociaciones agrarias y agropecuarias del cantón Buena Fe (8 asociaciones).
    - d) Individuos: Presidente de las asociaciones.
  - Validación del instrumento:
    - a) Validez de criterios: No aplica.
    - b) Validez del contenido: Mediante el estadístico Alfa de Cronbach.
    - c) Validez del constructo: No aplica.

Una vez diseñado y aplicado el instrumento de recolección de información, se realiza el procesamiento de los datos obtenidos siguiendo los pasos que se describen a continuación:

**Paso 1.- Tabulación de los resultados.** Se ubican en una matriz consolidada de los datos obtenidos a partir de la evaluación de los atributos señalados en la encuesta y dados por los presidentes de las 8 asociaciones objeto de estudio. (Ver Anexo 2)

**Paso 2.- Validación del instrumento.** Una vez que se tiene la matriz de datos, se realiza la validación del contenido del instrumento mediante la aplicación

del estadístico Alfa de Cronbach, el cual ofrece dos criterios esenciales de validación: la fiabilidad y la validez propiamente dicha (Welch y Comer, 1988).

1. Fiabilidad del instrumento.

La fiabilidad se analiza a partir del valor del coeficiente alfa. Ciertamente, los rangos varían de un autor a otro, y según el tipo de investigación que se esté realizando; teniendo en cuenta que se trata de una investigación aplicada, se toma como referencia el valor de 0.95 como mínimo para poder decir que el instrumento utilizado es fiable (Kaplan y Saccuzzo, 1982; Nunnally, 1967).

2. Validez del instrumento.

De igual manera que en la fiabilidad, la validez del instrumento se da a partir del valor que se obtiene en el coeficiente alfa. La validez se representa mediante un criterio cualitativo acorde con la siguiente escala:

**Cuadro N° 5. Escala de evaluación del coeficiente alfa**

	>.9	Excelente
	>.8	Bueno
	>.7	Aceptable
	>.6	Cuestionable
	>.5	Pobre
	<.5	Inaceptable

**Fuente:** (George y Mallery, 2003)

A continuación se describe la fórmula de cálculo del coeficiente alfa por el método de varianzas:

$$\text{Ecuación (1)} \quad \alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

- $S_i^2$ : Varianza de ítem i
- $S_t^2$ : Varianza total
- k: Cantidad de ítems

Atendiendo a los resultados que se muestran en el Anexo 3, el valor del coeficiente alfa asciende a 1,041; con lo cual puede decirse en primera instancia que el instrumento utilizado es fiable ( $\alpha > 0,95$ ), y a su vez se confirma que la validez del cuestionario resulta ser “excelente” ( $\alpha > 0,90$ ).

**Paso 3.- Procesamiento de datos.** Una vez validado el instrumento es procedente realizar el procesamiento de los datos; para ello no se considera relevante utilizar el análisis de tendencia a partir de la relación de frecuencias absolutas y relativas, dado que la muestra es muy pequeña (8); por tanto, se considera que es más factible realizar un análisis de factores ponderados (Saaty, 2008). Para utilizar este método es necesario definir un valor de ponderación en la escala de 1-100% para cada uno de los atributos por dimensión, así como para las dimensiones de manera independiente; dicho valor de ponderación se establece a criterios del investigador acorde con el nivel de importancia que tiene cada atributo en la función.

En el caso de las dimensiones generales (planeación, organización, dirección y control), la ponderación se realizó de manera equitativa en base al 100%, por tanto, cada dimensión se pondera con un 25%. En el caso de los atributos que se analizan en cada dimensión, el valor de ponderación se realiza en base a la importancia e impacto que tienen los mismos dentro de proceso administrativo, lo cual se realiza en base al criterio del investigador a partir de la revisión bibliográfica.

**Cuadro N° 6. Valores de ponderación**

DIMENSIÓN	VALOR PON.	ATRIBUTOS	VALOR PON.
PLANEACION	0,25	Misión y visión.	0,25
		Objetivos estratégico.	0,20
		Diagnóstico estratégico.	0,10
		Plan estratégico.	0,30
		Evaluación del plan estratégico.	0,15
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,00</b>
ORGANIZACIÓN	0,25	Estructura organizacional.	0,20
		Funciones por cargo.	0,20
		Procesos administrativos y operativos	0,25
		Procedimientos (Flujograma).	0,15
		Procedimientos (Manuales de procesos).	0,20
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,00</b>

Cuadro N° 7. (Continuación)

DIMENSIÓN	VALOR PON.	ATRIBUTOS	VALOR PON.
DIRECCION	0,25	Valores éticos y morales.	0,20
		Liderazgo.	0,30
		Motivación.	0,25
		Comunicación.	0,25
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,00</b>
CONTROL	0,25	Estándares o indicadores de medición.	0,33
		Evaluación de los resultados	0,33
		Acciones preventivas y correctivas	0,34
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		

Elaborado por: Samuel Calderón

Teniendo en cuenta los valores de ponderación que se muestran en el cuadro anterior, se procede al cálculo del **valor ponderado ideal** para cada atributo y dimensión; esto se realiza mediante la multiplicación de cada valor ponderado por 5 (Excelente). (Ver Anexo 4)

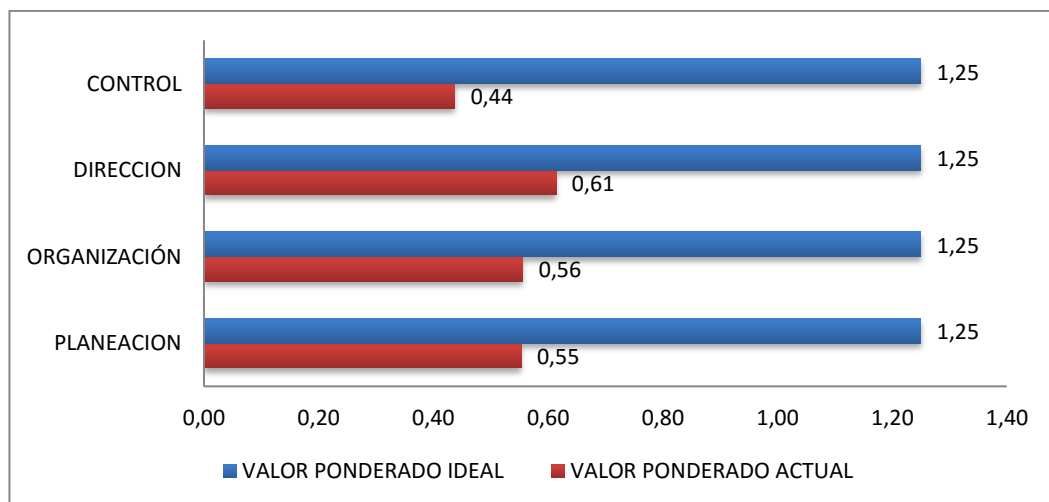
Paralelamente se determina el promedio acumulado de los datos obtenidos por cada atributo y dimensión, para posteriormente determinar el **valor ponderado actual** haciendo la misma operación matemática antes mencionada (Ver Anexo 5). Una vez que se tienen ambos valores, el actual y el ideal, estos se comparan entre sí para determinar las diferencias que existen entre dichos valores, a partir de ello se genera la representación gráfica mediante la cual se realiza el análisis para cada dimensión (Ver Anexo 6).

Con la utilización del método de atributos ponderados para el procesamiento de los datos obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta, no solo se tiene una idea clara de cuál es la situación actual del proceso administrativo que se lleva a cabo en las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe; sino que además, este método permite visualizar cuales son los atributos que, dado su estado actual, se encuentran más desatendidos y afectan con mayor frecuencia las funciones administrativas.

Dicho lo anterior se entiende que, a través del análisis de los resultados que se obtengan a partir del método planteado, se hacen notables las falencias de orden administrativo que puedan existir en las asociaciones objeto de estudio, lo cual no solo justifica la propuesta de un modelo que contribuya a la reestructuración de la administración de dichas entidades, sino que a su vez quedan expuestas las dificultades en las que se debe hacer énfasis para mejorar la gestión administrativa de las asociaciones agropecuarias y con ello incrementar el desarrollo del sector.

### Resultados del diagnóstico de la situación actual

Atendiendo a los resultados obtenidos a partir de la implementación de la metodología antes expresada, en primera instancia se presentan las características del proceso administrativo del sector agropecuario asociativo del cantón Buena Fe a partir de la valoración de las funciones principales:

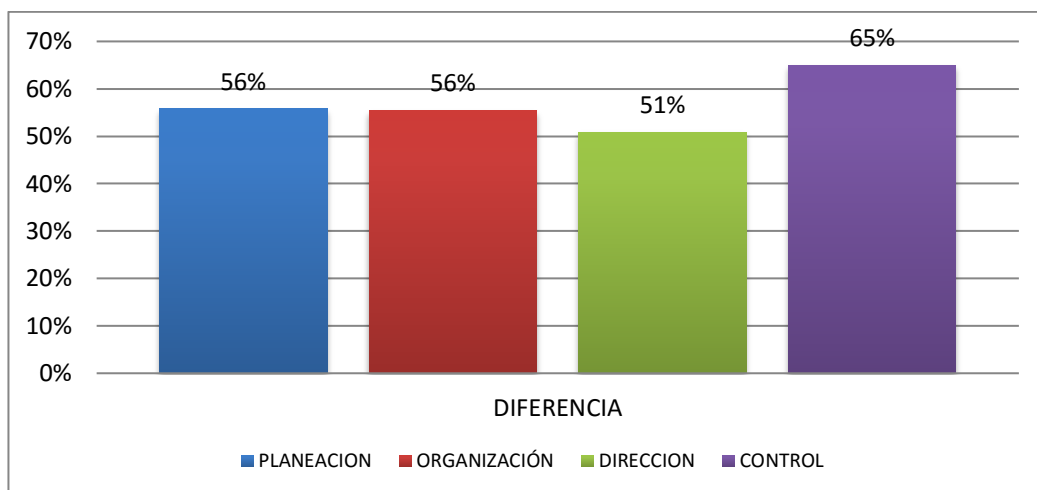


**Gráfico N° 16. Resultados - Proceso administrativo**

**Fuente:** Encuesta aplicada a los presidentes de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe.

**Elaborado por:** Samuel Calderón.





### **Gráfico N° 17. Nivel de diferencias - Proceso administrativo**

**Fuente:** Encuesta aplicada a los presidentes de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe.

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

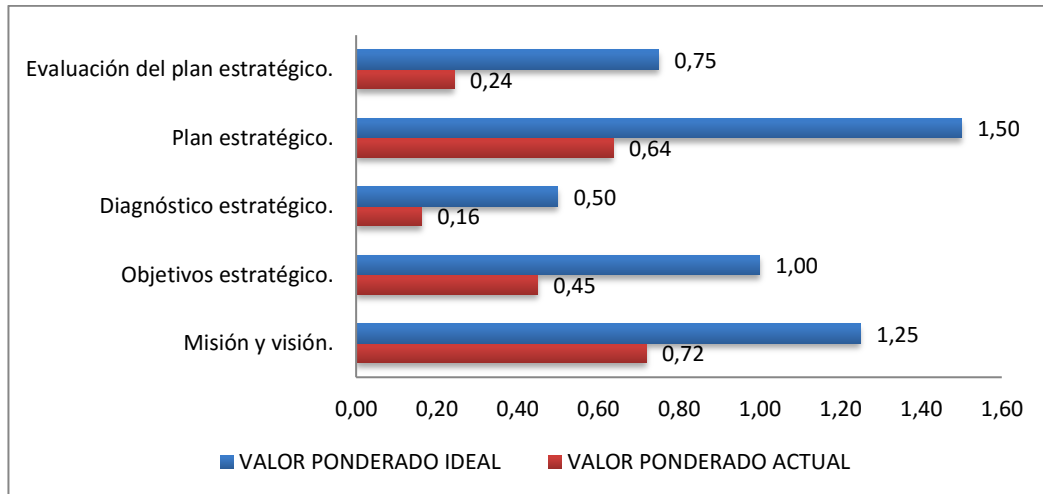
Como puede observarse en el Gráfico No. 16, el estado actual de las funciones básicas del proceso administrativo, que se manejan en las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe, están muy lejos de alcanzar el estado ideal que podría esperarse.

De manera general, el Gráfico No. 17 muestra los niveles (porcentajes) en que se dan las diferencias entre el valor ponderado ideal y el actual, con lo cual puede verse que las cuatro funciones están desfasadas respecto al valor esperado en más de la mitad (50%), es decir, la función que mayor diferencia presenta es el “control” con un 65%, seguido de la “planeación” y la “organización” con un 56% cada una, mientras que la “dirección” se presenta con el nivel más bajo de diferencias (51%).

Dicho lo anterior se puede interpretar que, evidentemente el sector agropecuario asociativo del cantón Buena Fe presenta varias dificultades respecto a la gestión administrativa que tienen lugar en las asociaciones, puesto que, dentro de las cuatro funciones esenciales que componen el proceso administrativo, ninguna siquiera se acerca al valor ideal. Asimismo, es notable que el “control” es la función con mayores problemas, mientras que la “dirección” presenta la calificación más favorable, pese a estar lejos de ser la ideal.

Para una mejor comprensión del diagnóstico de las funciones (dimensiones), es necesario verificar cuáles son las causas o condiciones que generan tales niveles de diferencia; por lo cual, resulta indispensable analizar cada dimensión a partir de los atributos que actúan como indicadores de medida de las mismas.

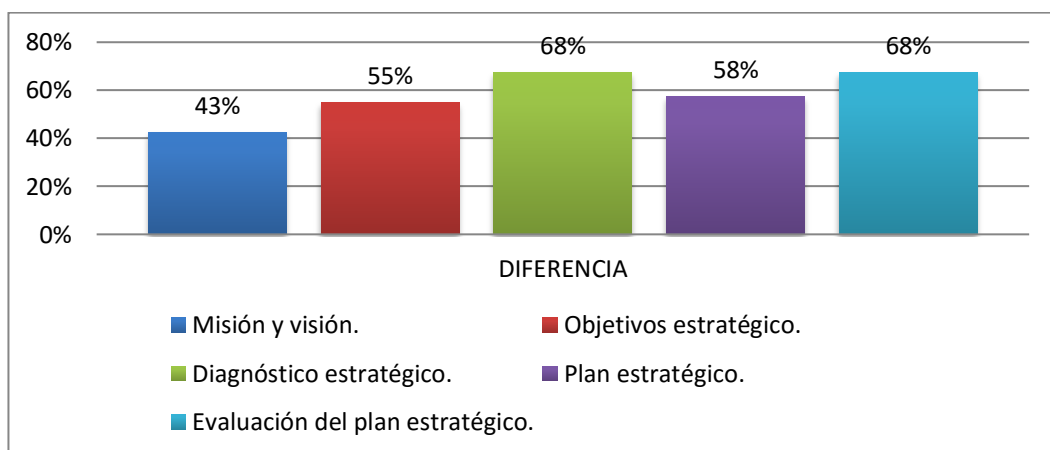
### Planeación



### Gráfico N° 18. Resultados – Planeación

**Fuente:** Encuesta aplicada a los presidentes de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe.

**Elaborado por:** Samuel Calderón.



### Gráfico N° 19. Nivel de diferencias – Planeación

**Fuente:** Encuesta aplicada a los presidentes de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe.

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

Como puede verse en el Gráfico No. 18, los cinco atributos que forman parte de la “planeación”, adquieren valores actuales muy por debajo de los ideales. Según el Gráfico No. 19, los niveles de diferencias expresan que las mayores dificultades están dadas en los atributos: “estudios estratégicos de mercado” y la “evaluación del plan estratégico” (68%); siendo la “misión y visión” el atributo que mejor estado presenta.

Dadas las observaciones referidas por los presidentes de las asociaciones estudiadas, se tiene que:

### **Misión y visión:**

Si bien algunas de las Asociaciones presentan misión, la cual han definido como una adaptación del objeto social estipulado en el artículo 18 de la LOEPS, aún existen algunas entidades que no presentan misión. Por otra parte, en lo que respecta a la visión, la mayoría de las entidades no cuenta con ello, es decir, no se le ha dado importancia. También las observaciones indican que hay Asociaciones que no tuvieron procesos de análisis de la misión y visión cuando estuvieron participando en la constitución de dichas entidades, varias de ellas solo copiaron y/o adoptaron la misión y visión de otra organización de igual similitud en sus actividades.

En este sentido se debe señalar que, por una parte, la misión expresa el actuar de la entidad, su propósito y lo que le diferencia del resto de las organizaciones similares (Cochran, David y Gibson, 2008); mientras que la visión es la proyección o el deseo de hasta dónde se quiere llegar a futuro (Collins y Porras, 1996); ambos elementos son la base fundamental y su punto de partida para el direccionamiento y la definición de objetivos estratégicos; por tanto, obviar estos elementos limita la planeación y reduce las posibilidades de éxito de las Asociaciones.

### **Objetivos estratégicos:**

Según los presidentes encuestados, pocas Asociaciones presentan objetivos estratégicos, dispuestos de manera empírica (sin análisis previo) y adaptados a las necesidades situacionales; otras no lo han considerado necesario. En general, la

mayoría no tienen adecuadamente definidos sus objetivos, solo se movilizan ante situaciones que generen algún tipo de beneficio momentáneo.

Los objetivos estratégicos constituyen la base fundamental no solo para la planificación estratégica, sino que, además, marcan el curso del accionar interno y dirigen el desempeño hacia las metas deseadas; por tanto, el no considerarlos implica que las Asociaciones sean manejadas sin rumbo, las acciones se realicen de forma aislada y los esfuerzos no rindan los resultados esperados. (Valenzuela, 2016)

### **Diagnóstico estratégico:**

La mayoría de los presidentes refirieron no aplicar estudios de mercado puesto que consideran que es algo que no está a su alcance e incluso en ocasiones algunos piensan que no es necesario porque ellos ya asumen el comportamiento del mercado local en donde tienen enfocado sus formas de ventas; y los que si lo hacen, reconocen que este se ha realizado de manera muy superficial, lo que si bien les ha servido en ocasiones para tomar algunas decisiones a corto plazo, no es considerado como un buen diagnóstico porque dicho estudio no refleja adecuadamente el estado del contexto interno y externo de las Asociaciones.

El diagnóstico del ambiente interno y externo es una herramienta ampliamente utilizada en la administración como antesala de la planeación estratégica, puesto que a través de ella es posible identificar el estado actual del entorno interno y reconocer las pautas del entorno externo que influyen e influirían a futuro en los procesos de la organización, ya sea positiva o negativamente; por tanto, mediante dicho análisis es posible reconocer las fortalezas y debilidades que presentan las Asociaciones dado su funcionamiento actual, así como las amenazas y oportunidades que se presentan a nivel del entorno externo: legislaciones, políticas, comportamientos del mercado, crisis económicas; etc. (Jarquín y Palacios, 2015)

Asimismo, a partir del resultado del diagnóstico se definen las estratégicas básicas a seguir, las cuales se fundamentan, por una parte, en la posibilidad que tienen las organizaciones de mejorar su entorno interno a partir de la potenciación de los elementos positivos (fortalezas) y la reducción o transformación de los

elementos negativos (debilidades); mientras que por otro lado, las estrategias se diseñan de manera tal que permitan a las Asociaciones evadir, en la medida de lo posible, las amenazas del entorno externo, así como también tienen en cuenta el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan, tanto en el presente como a futuro. (Sainz, 1993)

### **Plan estratégico:**

Según los presidentes encuestados, un número muy reducido de Asociaciones cuentan con plan estratégico, otras simplemente no lo tienen incorporado por falta de conocimiento del personal administrativo. No obstante, es válido señalar que las que sí presentan este instrumento no lo tienen adecuadamente definido siguiendo la lógica de: objetivos, estrategias y acciones específicas, sino que se trata más bien de un documento donde constan algunas acciones aisladas, que en un momento dado fueron pensadas para mejorar solamente el proceso comercial de las entidades.

El plan estratégico es la acentuación de las estrategias en base a los objetivos o metas que las organizaciones pretenden alcanzar, para lo cual deben desarrollarse una serie de acciones organizadas. Como lo indica su nombre, el plan proyecta estratégicamente el accionar de los miembros de la organización hacia futuro, cuyo alcance varía en dependencia de las acciones, las cuales pueden generar impactos inmediatos o a corto y mediano plazo. (Vargas et al., 2016)

Por lo general el plan estratégico se proyecta en base a 1-3 años, sin embargo, varios autores recomiendan que, dada la alta dinámica del mercado, es más factible realizar los planes al inicio de cada periodo (anualmente), para garantizar en cierta medida que las estrategias respondan al contexto, tanto interno como externo. Al momento de la elaboración del plan, es indispensable que este se encuentre estructurado con al menos seis criterios, tales como: objetivos, estrategias, acciones, indicadores de medida del cumplimiento de las acciones, responsables de las acciones, tiempo estipulado para el cumplimiento de las acciones. (Vargas y Salazar, 2015)

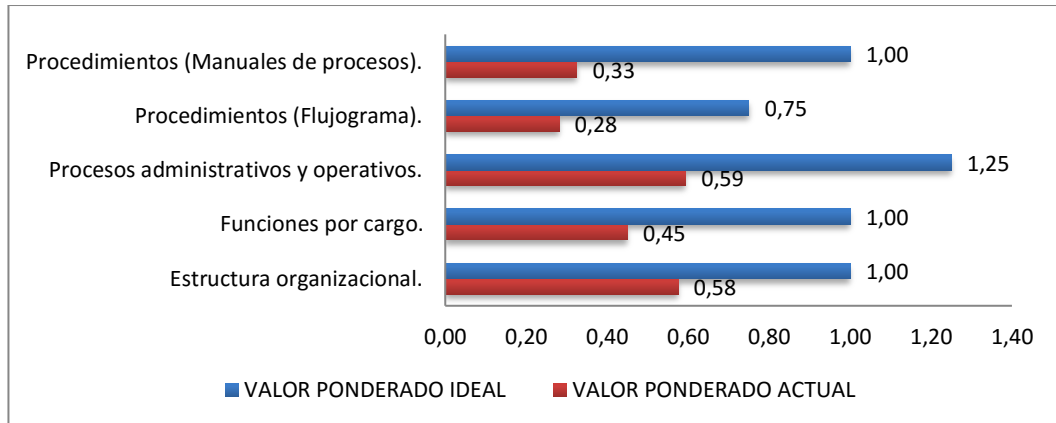
El plan estratégico es un instrumento sistémico, que constituye una guía operacional para la consecución de los objetivos; de ahí su importancia, ya que, a través de dicha herramienta, adecuadamente estructurada, se unifican los esfuerzos de todas las áreas y miembros de la Asociación en pos de alcanzar las metas deseadas. (Vargas et al., 2016)

### **Evaluación del plan estratégico:**

Atendiendo a la opinión de los presidentes que afirman contar en sus Asociaciones con planes estratégicos, confirman que estos son evaluados cada cierto tiempo; sin embargo, la mayoría no cuentan con dichos planes, por tanto, no tienen qué evaluar.

En este sentido es válido mencionar que, la evaluación del plan estratégico es esencial en el proceso de planeación, de hecho constituye el punto de partida del feedback o retroalimentación de todo el proceso, ya que de ello depende el análisis de los resultados de las acciones planteadas, a partir de lo cual es posible determinar qué nivel de cumplimiento de las acciones se alcanzó, cuáles fueron las limitaciones que tuvieron lugar en el periodo analizado, que se logró y que debe ser modificado o cambiado para mejorar la proyección y los resultados. Dicho lo anterior se entiende que, en las Asociaciones debe considerarse que la evaluación del plan no solo es importante como impulso para el mejoramiento continuo a través de la planeación estratégica; sino que además, de ello depende en cierta medida la consecución de las acciones, ya que si a estas no se les da seguimiento, se quedan planteadas únicamente en el papel. (Abascal, 2000)

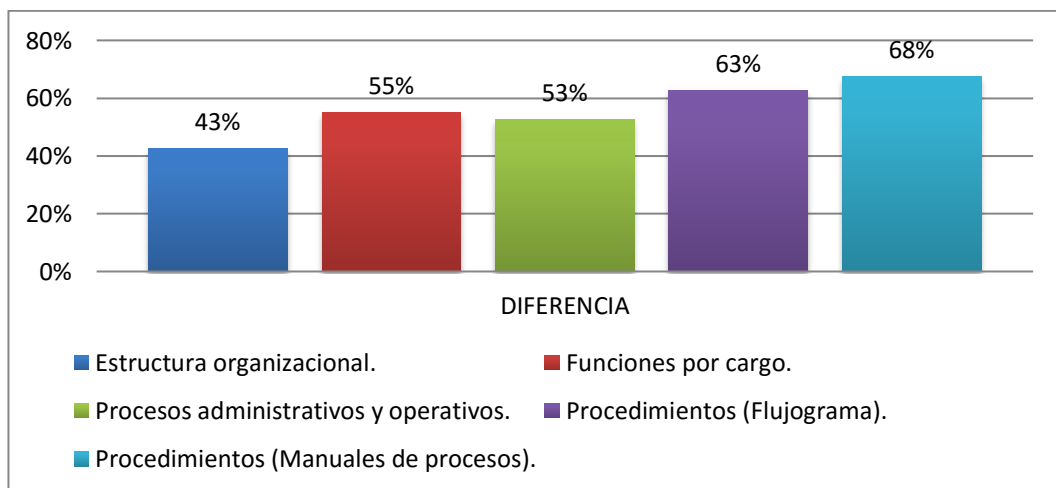
## Organización



### Gráfico N° 20. Resultados – Organización

**Fuente:** Encuesta aplicada a los presidentes de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe.

**Elaborado por:** Samuel Calderón.



### Gráfico N° 21. Nivel de diferencias – Organización

**Fuente:** Encuesta aplicada a los presidentes de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe.

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

Como puede verse en el Gráfico No. 20, los cinco atributos que forman parte de la “organización”, adquieren valores actuales muy por debajo de los ideales. Según el Gráfico No. 21, los niveles de diferencias expresan que las mayores dificultades están dadas en los atributos relacionados con los procedimientos, dígame: “flujograma” y “manuales de procesos” con 63% y 68% de diferencia

respectivamente; siendo la “estructura organizacional” el atributo que mejor estado presenta.

Dadas las observaciones referidas por los presidentes de las asociaciones estudiadas, se tiene que:

### **Estructura organizacional:**

Con relación a este atributo, la mayoría de los presidentes afirmaron contar con dicha estructura expresada a través de un organigrama; sin embargo, tal esquema ha sido desarrollado en su forma más simple, es decir, no consta como organigrama funcional u operacional, puesto que no se considera necesario; además, es notable que en la práctica cotidiana, no se cumplan los roles acorde a las jerarquías preestablecidas. Por otra parte, en otras Asociaciones advierten que no requieren tal estructura dado el escaso personal que maneja la gestión administrativa, por consiguiente, no cuentan con ello.

Ciertamente, el equipo de trabajo que se encarga de la administración de las Asociaciones consta de un número reducido de personal, por tanto, el esquema se representa generalmente por: presidente, administrador(a) y secretario(a). No obstante, es importante contar siempre con una estructura organizacional definida, ya que en ello se especifican las líneas y niveles de jerarquía de la organización; aparte, en la medida en que las Asociaciones crecen en procesos, deben diseñar nuevos puestos, con lo cual se hace indispensable la actualización del organigrama.

### **Funciones por cargo:**

Acorde con lo expresado por los presidentes, en más de la mitad de las Asociaciones estudiadas no se tienen definido las funciones por cargo o estas se han definido de manera superficial, esto trae como consecuencia que las tareas y responsabilidades recaigan en su mayoría en una sola persona, ya sea en el presidente o el/la secretario(a) de la Asociación. Además, llama la atención una de las observaciones, donde se considera que el personal administrativo de las Asociaciones debe ser “polifuncional”, como suele llamarse en el argot popular a



los trabajadores que realizan todo tipo de tareas, siempre y cuando se les requiera para ello; esto quiere decir que: “todos hacen de todo”.

Al respecto es importante aclarar que, si bien el término “polifuncional” es bastante utilizado, dada la necesidad de cubrir la mayor cantidad de tareas con el mínimo personal, no implica que esto sea lo correcto puesto que entra en contradicción con uno de los elementos básicos de la Gestión de Capital Humano que refiere a la “especialización de cargos” (Pérez, 2013). La definición de funciones por cargo establecen no solo las responsabilidades de cada trabajador acorde al puesto que ocupa, sino que además, define las operaciones y los límites de acción en los mismos. Esta es una de las formas mediante la cual se estandarizan los procesos internos, puesto que sin importar la rotación del personal, los nuevos empleados que ocupen cargos en la Asociación pueden reconocer fácilmente qué deben hacer y cómo hacerlo, de una manera organizada. (Chiavenato, 2002)

#### **Procesos administrativos y operativos:**

Acorde con las evaluaciones dadas a este atributo, se reconoce que la mayoría de las Asociaciones no cuentan con un mapa de proceso o no tienen identificado claramente cuáles son los procesos principales y secundarios que se realizan en la organización.

En este sentido, los presidentes asumen que la Asociación solo ocupa el proceso general administrativo; sin embargo, no tienen en cuenta que, dentro de dicho proceso existen otros subprocesos generales como: estratégico (dirección), operativo (compras, comercial, logístico), de apoyo (capital humano, contabilidad, finanzas, control interno). En la medida en que se reconocen e identifican las operaciones que se llevan a cabo en la organización, se facilita la estandarización, de ahí la importancia de contar con un mapa de procesos, que no es más que un esquema que sintetiza el orden de los procesos y el nivel administrativo al que pertenecen. (Pérez, 2009)

En la actualidad, muchas de las asociaciones agropecuarias se limitan a organizar reuniones de información, aislados encuentros de capacitación, compra colectiva de insumos (fertilizantes) y administrar los recursos económicos (cuotas

de membresía); esta panorámica muestra que dichas entidades no están aprovechando todo el potencial que tienen, al momento que se percaten de ello y dirijan sus esfuerzos hacia el crecimiento, se darán cuenta que son muchas las operaciones que pueden insertarse en la gestión administrativa; por tanto, contar desde ahora con una adecuada distribución de los procesos, entender como estos se vinculan entre sí, así como tener claro donde deben insertarse los nuevos, es parte fundamental de la función organizativa.

### **Procedimientos (Flujogramas):**

Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación y las observaciones dadas en el atributo anterior, es claro que si en la mayoría de las Asociaciones no se reconocen los procesos existentes, resulta imposible que puedan identificarse los pasos, acciones y elementos que conforma dichos procesos; de ahí que este sea uno de los atributos que presenta mayores dificultades.

Dicho lo anterior se entiende que en las asociaciones estudiadas, la mayoría no tienen definido los procedimientos para cada proceso puesto que ni siquiera tienen identificados dichos procesos; mientras que unas pocas que sí los tienen identificado, aplican el desglose de procedimientos a un solo proceso, básicamente al de constitución de membresía, el resto de los procesos no se tienen en cuenta.

Dado este hecho, es necesario resaltar la importancia que tiene, dentro de la función “organización”, contar de manera explícita y detallada con los procedimientos que conforman cada proceso, para lo cual el uso de flujogramas resultan ser una herramienta esencial, ya que trata sobre un esquema mediante el cual se resume ordenadamente la consecución de los pasos a seguir en cada proceso; con ello, no solo se establece una línea común de trabajo, sino que además, se ahorran pérdidas de tiempo innecesarias, se reduce el riesgo de desvíos, se obtiene mayor eficiencia en los procesos y mejor desempeño por parte de los trabajadores. (Gómez, 2012)

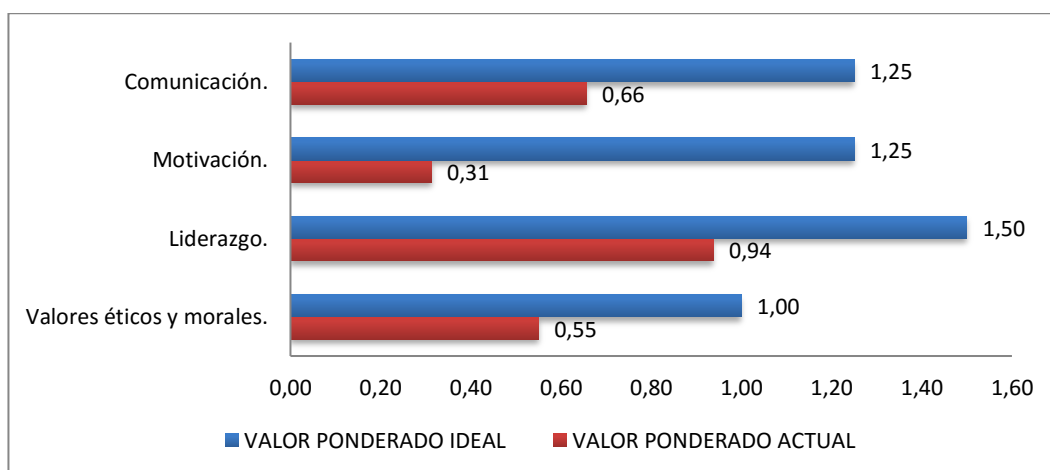
### Procedimientos (Manuales):

En concordancia con los resultados obtenidos en el atributo anterior, casi ninguna asociación de las estudiadas presenta manuales de procedimientos.

Este fenómeno está relacionado con dos aspectos fundamentales: el primero, la falta de conocimientos para el desarrollo de todos los elementos básicos que conforman esta función administrativa, con lo cual se conforma el contenido textual de los manuales, dígame: estructura organizacional (organigrama), definición de funciones por cargo, mapa de procesos, flujogramas y desglose detallado de los procedimientos en cada proceso; y el segundo, la dejadez y poca importancia que le dan los presidentes a esta función administrativa.

Efectivamente, los manuales de procedimientos no constan únicamente de los atributos de organización, sino que recogen de manera documental los aspectos claves de las cuatro funciones administrativas. Asimismo, es la manera explícita de establecer las pautas y políticas esenciales que guían los comportamientos y el trabajo en la organización, por tanto, son indispensables para garantizar el buen funcionamiento interno. (Gómez, 2012)

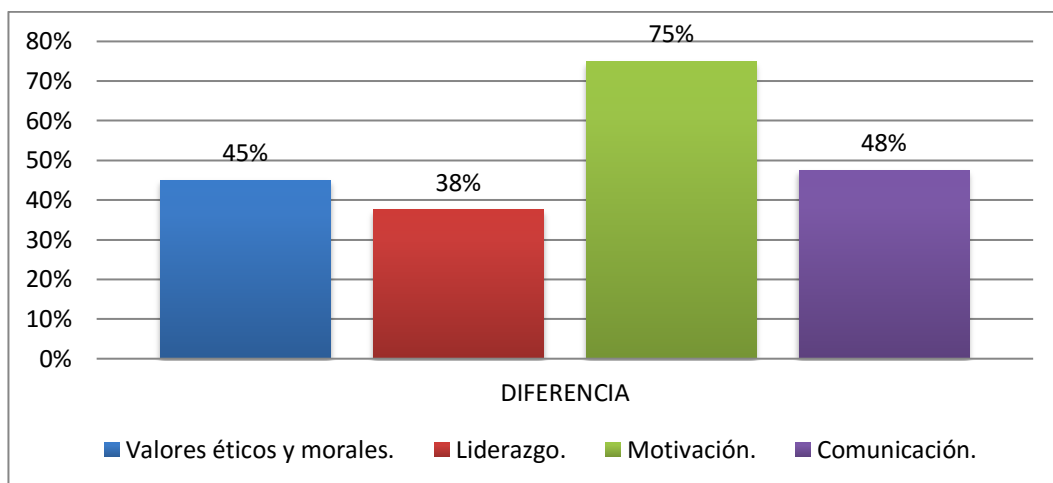
### Dirección



**Gráfico N° 22. Resultados – Dirección**

**Fuente:** Encuesta aplicada a los presidentes de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe.

**Elaborado por:** Samuel Calderón.



**Gráfico N° 23. Nivel de diferencias – Dirección**

**Fuente:** Encuesta aplicada a los presidentes de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe.

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

Como puede verse en el Gráfico No. 22, los cuatro atributos que forman parte de la “dirección”, presentan valores actuales muy por debajo de los ideales. Según el Gráfico No. 23, los niveles de diferencias expresan que los mayores problemas radican en el atributo “motivación” (75% de diferencia); siendo el “liderazgo” el atributo que mejor estado presenta (38% de diferencia).

Dadas las observaciones referidas por los presidentes de las asociaciones estudiadas, se tiene que:

#### **Valores éticos y morales:**

Un poco más de la mitad de los presidentes encuestados refieren contar con la definición de los valores que rigen el comportamiento interno de las asociaciones, los cuales se basan fundamentalmente en los principios de la ESS, dígame: solidaridad, equidad y cooperación; lo que a su vez se complementa con valores tales como: honestidad, transparencia, trabajo en equipo, etc. Pese a ello, aún persiste en algunas asociaciones el hecho de no tener definido los valores éticos y morales, puesto que no le prestan mucha importancia.

Asimismo, es válido señalar que en cuanto a Manual de Conducta, este no existe como tal en ninguna Asociación; los presidentes afirman que solamente se

han tenido en cuenta las conductas específicas de los miembros al momento de realizar los abonos correspondientes a la membresía, pero para el resto de los procesos no existen pautas o políticas de conducta preestablecidas.

Al igual que la misión, la visión y los objetivos, los valores son parte importante de toda organización, porque si bien los primeros definen el rumbo de la organización, los valores representan el cómo se debe actuar para alcanzar las metas deseadas; además, alinean el comportamiento de todo el personal basado en conductas morales aceptadas en la sociedad.

### **Liderazgo:**

Evidentemente, el liderazgo es uno de los atributos que mejor estado presenta respecto a todos los anteriormente analizados, la razón de ello está relacionada directamente con la capacidad de los presidentes para influir positivamente en el personal administrativo y los miembros de la asociación.

Tal capacidad se presenta en mayor o menor medida en casi todas las asociaciones estudiadas, lo cual está relacionado directamente con el carisma de los dirigentes y las características personales de los mismos, es decir, los presidentes por lo general son el ejemplo a seguir, promueven e implementan en su conducta cotidiana los valores que responden a los principios de la ESS y la SEPS, se muestran comprometidos tanto con el desarrollo de la asociación y la comunidad, como con el crecimiento colectivo y el bienestar de los miembros. Por tanto, se considera que este un punto fuerte para las asociaciones, por lo que la recomendación sería mantenerlo o incrementarlo en la medida de lo posible.

### **Motivación:**

Contrariamente a lo mencionado en el análisis del atributo anterior, la motivación no ha estado manejándose de la manera más adecuada, lo cual es notable en el nivel de diferencia que muestra este atributo en el Grafico No. 23. De acuerdo con las observaciones dadas por los presidentes, en las asociaciones no existen sistemas de recompensas u otra forma de motivación, para la mayoría este es un

aspecto irrelevante; no obstante, y pese a ello, algunos presidentes reconocen que esta posiblemente sea la causa por la que han desertado varios miembros.

La motivación es un recurso importante no solo para mantener comprometido al personal administrativo y a los miembros con la Asociación, sino que además fortalece el vínculo cooperativo y el deseo de todos por alcanzar las metas planteadas, incluso podría ser un elemento significativo para atraer a nuevos miembros. (Nelson, 2005)

Cuando se habla de un sistema de recompensas, no se trata necesariamente de un sistema engorroso o complicado que pueda inferir el uso de grandes cantidades de recursos económicos que puedan representar una pérdida importante para la Asociación, existen disímiles formas de motivar, ya sea a través de medios tangibles (premios, tarjetas, certificados, regalos), como medios intangibles (reconocimientos públicos); lo importante en este sentido es que el personal y los miembros reciban el reconocimiento que merecen por el desempeño y el esfuerzo realizado. (Nelson, 2005)

### **Comunicación:**

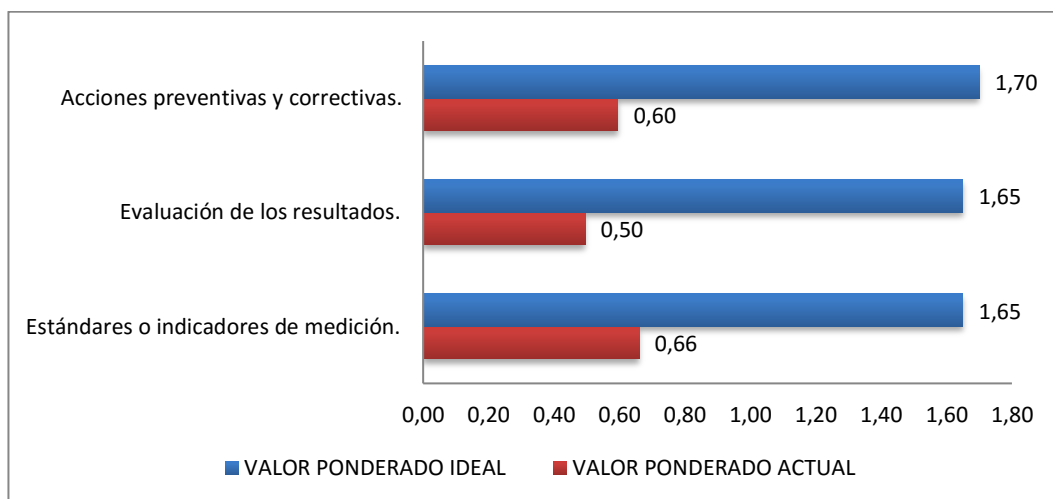
Respecto a este atributo, los presidentes encuestados refieren que se trata de un aspecto que si bien presenta un mejor estado actual, aún debe mejorarse y más a sabiendas que muchas de las Asociaciones que se han disuelto ha sido producto de falta de comunicación entre los miembros y el personal administrativo; esta afirmación se complementa con las observaciones dadas, que indican que efectivamente la comunicación interna en las asociaciones se manejan de manera vertical y horizontal; sin embargo, para la comunicación externa podrían aprovecharse aún más los medios tecnológicos de comunicación, tales como: página web, redes sociales (Facebook, Instagram, etc.).

Al respecto es válido mencionar que, cuando se habla de comunicación no sólo se está haciendo referencia al mero intercambio de información que tiene lugar en el marco laboral, este aspecto es mucho más complejo y no se limita al ambiente interno, sino también al externo, es decir, incluye no solo las relaciones comunicativas entre los directivos, subordinados y miembros de la asociación, sino

que además involucra la relación comunicativa que se da con proveedores, clientes y la propia comunidad. (de Castro, 2016)

Asimismo, es importante recalcar que las cuatro funciones de la administración constituyen un proceso sistémico, por tanto, viendo que existen dificultades en los atributos anteriormente mencionados, se hace un poco difícil comunicar de manera eficiente cuando en varias asociaciones aún no se tiene claro cuáles son las metas que se desean alcanzar (visión y objetivos), que conductas deben seguirse (valores) y cuál es la forma de trabajo (procedimientos); por tanto, una vez que se defina el rumbo a seguir, es importante utilizar la comunicación para informar y promover dichos elementos, tanto dentro como fuera de la organización.

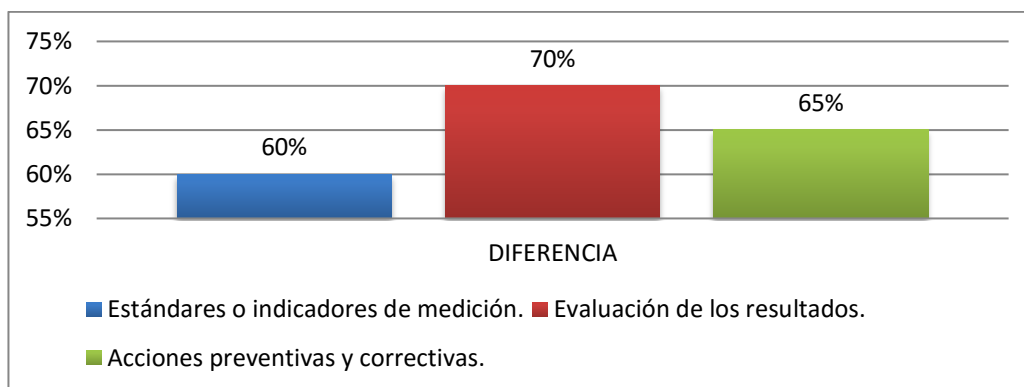
### Control



**Gráfico N° 24. Resultados – Control**

**Fuente:** Encuesta aplicada a los presidentes de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe.

**Elaborado por:** Samuel Calderón.



### Gráfico N° 25. Nivel de diferencias – Control

**Fuente:** Encuesta aplicada a los presidentes de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe.

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

Efectivamente, la función de “control” en las asociaciones analizadas es la que mayores problemas presentan, en el Gráfico No. 24 muestra que, el estado actual de los tres atributos que conforman dicha función se encuentran muy por debajo de los valores ideales. De acuerdo con el Gráfico No. 25, el atributo con mayor diferencia es la “evaluación de los resultados” (70%), donde, el que mejor estado presenta es la definición de “estándares o indicadores de medición” (60%), no obstante, este último no indica que este en un buen estado, sino que es el mejor respecto al resto de los atributos analizados en dicha función.

Dadas las observaciones referidas por los presidentes de las asociaciones estudiadas, se tiene que:

#### **Estándares o indicadores de medición:**

Según las evaluaciones de los presidentes, de las 8 asociaciones estudiadas, solamente 2 tienen definidos estándares de medición, el resto no tienen o los tienen definidos de manera incorrecta. De manera general las observaciones indican que el control es una función que se lleva de manera muy superficial en las asociaciones, puesto que los presidentes alegan que cuentan con escasos recursos y por tanto no requieren de “tanto control”; evidentemente esta es una concepción errónea, el control no solo se aplica para salvaguardar los recursos, sino también para optimizarlos y alcanzar mayores rendimientos.



Al hacer referencia a estándares de control, no se trata de definir únicamente el control de los recursos, sino la forma en que estos rinden a la organización, de ahí que los indicadores puedan ser organizacionales, comerciales, económico-financieros, etc. Dichos indicadores se relacionan directamente con el plan estratégico, es decir, algunos de los estándares pueden coincidir con los indicadores que se fijan en dicho plan para cada acción.

Los estándares son criterios de medidas, que se definen en base a la máxima expresión que se espera alcanzar, tanto de criterios generales como el rendimiento, la productividad, la calidad, etc., como de criterios específicos: ingresos, margen de utilidad, nivel de satisfacción del cliente (miembros), etc. El propósito principal de definir los estándares radica en que estos son la base de comparación de la situación actual respecto a valores que se desean alcanzar para obtener mejores resultados. (Fernández, 2003)

#### **Evaluación de los resultados:**

Teniendo en cuenta que este atributo se relaciona directamente con el anterior analizado, al momento que no se tienen definidos los estándares o indicadores, se hace imposible realizar la medición, puesto que no existe una base de referencia para realizar la comparación, de ahí los resultados de la evaluación dada por los presidentes encuestados.

En este sentido no solo resulta importante contar con indicadores de medida, sino que a través de las respectivas evaluaciones, realizadas de manera regular, es posible detectar la deficiencias que presenta la organización para cada periodo analizado, y en base a ello se pueden tomar decisiones que mejoren el funcionamiento de la misma.

La evaluación de los resultados funciona como un diagnóstico interno, mediante ello es posible identificar lo que se está haciendo bien, para seguir haciéndolo de esa manera, o lo que se está haciendo mal (errores o desviaciones), para corregirlo o mejorarlo; por tanto, no es un proceso que deba tomarse a la ligera, sino que debe ser llevado a cabo de manera consecuente, porque de ello depende la toma de decisiones en pos del mejoramiento continuo. (Fernández, 2003)

### **Acciones preventivas y correctivas:**

Al igual que en el atributo anterior, la mayoría de las asociaciones no cuentan con planes de acciones preventivas y/o correctivas, puesto que desconocen cuáles son los errores interno que presentan dado que no tienen definido los estándares y no han realizado las evaluaciones correspondientes.

En este punto lo más importante es precisamente tomar acción al momento que se identifiquen las falencias internas, puesto que no basta con reconocer los errores, sino que es necesario corregirlos y/o prevenirlos en la medida de lo posible. Por último, cabe mencionar que a partir de la disposición de acciones preventivas y correctivas se genera el proceso de retroalimentación, es decir, estas acciones producen un nuevo impacto en las organizaciones, que de igual manera debe ser verificado, medido y/o corregido en los casos que sea necesario. (Fernández, 2003)

### **Resumen de las principales deficiencias detectadas con la aplicación de los métodos**

Dados los resultados que se muestran en el Anexo 6 y el análisis realizado en el subíndice anterior, el método de atributos ponderados indica de manera general que las cuatro funciones que constituyen el proceso de administración de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe, se encuentran en un estado actual muy por debajo del ideal esperado. Las principales dificultades detectadas por función son:

#### **Planeación:**

- La mayoría de las asociaciones carecen de “visión”.
- No se tienen definidos los objetivos estratégicos.
- No se realizan diagnósticos para conocer el estado actual de las asociaciones respecto al mercado.
- Son pocas las asociaciones que cuentan con planes estratégicos, y las que sí lo tienen los han manejado de manera superficial (solo presentan acciones).

- Las asociaciones no realizan evaluaciones de los planes estratégicos, unas porque no cuentan con dichos planes y otras porque no definieron indicadores de medida.

### **Organización:**

- En las asociaciones no se tienen definidas las funciones por cargo, se considera que el personal administrativo debe ser polifuncional y como tal de cumplir cualquier tarea que le sea asignada.
- No se tienen identificados los procesos y sus niveles (mapa de procesos).
- No se tienen definidos los procedimientos para cada proceso (falta de flujograma y manuales de procedimientos).

### **Dirección:**

- No se tienen claramente definidos los valores éticos y morales que rigen los comportamientos internos.
- No existen sistemas de recompensas para lograr motivar tanto a empleados administrativos como a los miembros de la asociación.
- No se están aprovechando adecuadamente los recursos tecnológicos para la comunicación externa.

### **Control:**

De manera general, la función de control o control interno no se está aplicando, puesto que:

- No se tienen definidos los estándares o indicadores de medición de desempeño de ningún tipo.
- No se realizan evaluaciones regulares del estado actual del desempeño de la asociación respecto a estándares preestablecidos.
- No se aplican medidas preventivas y/o correctivas en los casos de errores o desviaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **PRODUCTO**

#### **Propuesta de solución al problema**

##### **Nombre de la propuesta**

Modelo de gestión administrativa para el sector agropecuario asociativo del cantón Buena Fe, provincia Los Ríos, con énfasis en la Economía Social y Solidaria

##### **Objetivos**

###### **Objetivo general:**

Elaborar un modelo de gestión administrativa que contribuya a una mejor gestión y organización de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe, provincia Los Ríos, a modo de fortalecer el desarrollo y crecimiento de dichas entidades, permitiéndoles alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado

###### **Objetivos específicos:**

- Desarrollar herramientas técnicas a fin de complementar los atributos esenciales que conforman las funciones del proceso administrativo que se gestiona en las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe, provincia Los Ríos.
- Definir el direccionamiento estratégico por el que deben guiarse las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe, provincia Los Ríos.

- Determinar un modelo de evaluación para el cumplimiento de los objetivos propuestos para el mejoramiento del sector asociativo agropecuario del cantón Buena Fe provincia de Los Ríos.

## **Elementos que la conforman**

### **Planificación**

#### **1. Filosofía Corporativa**

La filosofía corporativa está conformada por la misión, visión, valores y principios por los que se guiará la Asociación, tales elementos contribuyen al desarrollo de la organización y establecen un patrón común de actuación del personal en función del alcance de las metas deseadas.

A continuación se exponen cada uno de los elementos mencionados, no sin antes aclarar que se trata de una propuesta, donde cada Asociación debe hacer suyo el direccionamiento estratégico, por lo cual debería adaptar los elementos desarrollados aquí a sus necesidades, perspectiva y proyecciones actuales:

#### **Misión:**

Para determinar la misión de las asociaciones agropecuarias se realizó el siguiente ejercicio:

- a) ¿Qué somos o qué hacemos?
- b) ¿Cómo lo hacemos?
- c) ¿Con qué lo hacemos?
- d) ¿Para quién lo hacemos?
- e) ¿Para qué lo hacemos?

Dadas las respuestas a las preguntas anteriores, la misión queda de la siguiente manera:

Somos una Asociación que reúne a productores agrícolas y pecuarios con el fin de mejorar la comercialización de sus productos siguiendo los preceptos de cooperación, equidad, solidaridad e inclusión de la Economía Popular y Solidaria,

y aplicando un enfoque empresarial hacia el crecimiento y mejoramiento continuo bajo la promoción del respeto y cuidado del medio ambiente, para de esta forma apoyar el desarrollo de la comunidad y mejorar la calidad de vida de los asociados.

### **Visión:**

Para determinar la visión de las asociaciones agropecuarias se realiza el siguiente ejercicio:

- a) ¿Qué queremos ser en el futuro (próximos 5 años)?
- b) ¿Hacia dónde vamos?
- c) ¿Cómo queremos ser reconocidos?

Dadas las respuestas a las preguntas anteriores, la visión queda de la siguiente manera:

En los próximos cinco años, llegar a convertirnos en una asociación sostenible y responsable con el desarrollo comunitario y el medio ambiente, ampliando nuestra cobertura comercial hacia otras regiones del país y siendo una organización reconocida en el sector agropecuario por nuestro rendimiento, la calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros miembros y clientes.

### **Valores:**

Algunos de los valores que podrían compartirse entre el personal administrativo y los miembros de la Asociación, son:

1. **Lealtad:** Este valor hace referencia a la actitud general que deben asumir los colaboradores de la Asociación; viendo dicha organización como propia, de manera que se genere un buen sentido de pertenencia, favoreciendo que estos se sienta identificados e incluidos a través de una adecuada comunicación, para que de esta forma puedan transmitir una buena imagen de la institución.

2. **Honestidad:** Los colaboradores deben actuar acorde a los buenos principios morales que establece la sociedad, ya sea expresándose de manera sincera, siendo honrados y consecuentes con sus actos.
3. **Responsabilidad:** Los colaboradores deben ajustarse a las normas y procedimientos establecidos en la Asociación; deben cumplir a cabalidad y de manera correcta los compromisos adquiridos; deben ser constantes en sus ideas y esfuerzos para alcanzar las metas previstas.
4. **Confianza:** Los colaboradores deben aplicar una comunicación abierta y transparente, que demuestre seguridad en el accionar cotidiano, lo que facilita el trabajo en equipo.

### **Principios:**

Algunos de los principios que podrían considerarse son:

1. **Equidad:** Los frutos del trabajo colectivo deben ser repartidos equitativamente entre todos los colaboradores que pongan sus esfuerzos en función de alcanzar las metas deseadas.
2. **Solidaridad:** En la Asociación debe reinar el sentido de la cooperación mutua, los colaboradores deben ayudarse y/o colaborar entre sí en pos de obtener beneficios colectivos y para la práctica de unas excelentes relaciones humanas.
3. **Inclusión:** En la Asociación no es permitida ninguna práctica discriminatoria, debe considerarse a todos por igual.
4. **Compromiso social y ambiental:** La Asociación y sus colaboradores deben actuar como ente que favorezca el crecimiento y desarrollo comunitarios, así como también debe ser un promotor activo del cuidado del medio ambiente, la explotación responsable de los recursos naturales y la preservación del patrimonio cultural regional.
5. **Trabajo en equipo:** Es uno de los principios claves, dado que la existencia de las asociaciones depende del trabajo en equipo, es decir, de la unión de los esfuerzos colectivos a favor de conseguir mejoras que beneficien a todos, donde resulta fundamental que los objetivos trazados sean

conocidos y aceptados para lograr un mejor direccionamiento hacia los resultados deseados.

6. **Mejora continua:** La Asociación y sus colaboradores deben proyectarse hacia el crecimiento, no debe permitirse que su desarrollo se quede estancado por el conformismo de algunos o declive de otros; sino que debe trabajar en base a alcanzar mayores y mejores resultados, para lo cual debe aceptar y adaptarse al cambio, corregir los errores internos de manera sistemática y aprovechar eficazmente las oportunidades que brinda el mercado.

## 2. Objetivos estratégicos

Para definir los objetivos estratégicos se tienen en cuenta los parámetros generales que intervienen en la eficiencia de las asociaciones agropecuarias, tales como: productividad, relacionado con los procesos; rendimiento, que refiere a los resultados financieros; y el desempeño, que habla particularmente de la actuación del personal y la percepción de los clientes. En este sentido se seleccionaron los siguientes objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y nivel de cumplimiento a corto, mediano y largo plazo:

**Cuadro N° 8. Objetivos estratégicos generales**

OBJETIVOS	INDICADOR	CORTO PLAZO (Año 1)	MEDIANO PLAZO (Año 2-3)	LARGO PLAZO (Año 4-5)
Participación en el mercado	Porcentaje de cobertura interna	60-80%	90-100%	150%
Incrementar utilidad	Margen de utilidad	20%	40%	60%
Aumentar cartera de clientes	Porcentaje de captación de clientes por servicios	60%	80%	100%
Altos nivel de satisfacción del cliente	Resultados de encuestas realizadas a clientes	80%	90%	95%
Capacitación de los miembros	Porcentaje de miembros capacitados	60%	70-80%	100%

**Elaborado por:** Samuel Calderón.



### **3. Diagnóstico estratégico**

Teniendo en cuenta el diagnóstico previamente realizado, expuesto en el Capítulo II, así como la descripción contexto de sector agropecuario asociativo que se menciona en el Capítulo I, se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que las Asociaciones poseen, de manera que se puedan diseñar algunas estrategias a través de la aplicación de una matriz FODA, mediante la cual se entrecruzan los criterios para generar estrategias a favor del mejoramiento y aprovechamiento del contexto actual, así como tratar de disminuir los impactos negativos que se puedan presentar. A continuación, se exponen dichos criterios:

#### **Debilidades:**

Las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe:

- No tienen una adecuada filosofía corporativa y no aplican la planificación estratégica.
- No tienen definida la estructura organizacional ni las funciones o competencias por cargo.
- No tienen identificados los procesos, ni los procedimientos correspondientes.
- No existen formas o sistemas de recompensas que motiven al personal y/o a los asociados.
- La comunicación interna no es la adecuada y para la comunicación externa no se están aprovechando los canales y medios tecnológicos.
- No se aplica el control interno.

#### **Fortalezas:**

Las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe:

- Cuenta con infraestructura inmueble.
- Los presidentes mantienen el liderazgo e influyen acertadamente en el personal y los miembros de la asociación.

**Amenazas:**

- Competencia imitadora y desleal.
- Incertidumbre por el nuevo gobierno.
- Imposición de medidas de austeridad por crisis económica.

**Oportunidades:**

- Disponibilidad de medios tecnológicos de comunicación a bajo costo de utilización.
- Alta demanda de productos alimenticios.
- Marco legal amparante de la Economía Popular y Solidaria.

**Matriz FODA:**

**Cuadro N° 9. Matriz FODA (Estrategias)**

	<b>AMENAZAS:</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b>
	<b>A1:</b> Competencia imitadora y desleal.	<b>O1:</b> Disponibilidad de medios tecnológicos de comunicación a bajo costo de utilización.
	<b>A2:</b> Incertidumbre por el nuevo gobierno.	<b>O2:</b> Alta demanda de productos alimenticios.
	<b>A3:</b> Imposición de medidas de austeridad por crisis económica.	<b>O3:</b> Marco legal amparante de la Economía Popular y Solidaria.
<b>DEBILIDADES:</b>		
<b>D1:</b> Inadecuada filosofía corporativa y no aplican la planificación estratégica.	<b>E1:</b> Definir adecuadamente la filosofía corporativa.	
<b>D2:</b> No tienen estructura organizacional ni las funciones por cargo.	<b>E2:</b> Aplicar planificación estratégica.	<b>E7:</b> Aprovechar los medios tecnológicos de comunicación para hacer Marketing.
<b>D3:</b> No tienen identificados los procesos, ni los procedimientos correspondientes.	<b>E3:</b> Estandarizar los procesos actuales y sus procedimientos.	<b>E8:</b> Proyectar e implementar nuevos servicios acordes con las necesidades de los miembros, que generen ingresos adicionales a la Asociación.
<b>D4:</b> No existen sistemas de recompensas.	<b>E4:</b> Desarrollar el proceso de control para la mejora continua.	
<b>D5:</b> La comunicación interna y externa no es la adecuada.	<b>E5:</b> Mejorar el ambiente laboral a través de la comunicación interna.	

**D6:** No se aplica el control interno.

**D7:** Recursos económicos limitados.

**E6:** Definir e implementar un sistema de recompensas basado en la motivación.

**FORTALEZAS:**

**F1:** Infraestructura inmueble.

**F2:** Liderazgo de los presidentes.

**E9:** Aprovechamiento de la infraestructura para eventos de interés de los asociados.

**E10:** Gestionar nuevas formas de financiamiento para llevar a cabo proyectos de crecimiento de la Asociación.

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

Hasta aquí el diagnóstico estratégico; no obstante, es necesario aclarar varios aspectos significativos, tales como:

El diagnóstico estratégico propuesto se basa en la situación actual que presentan las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe, donde se evidencia a través de los hallazgos percibidos tras los análisis previos (Capítulo I y II), que dichas entidades no aplican gestión administrativa de manera congruente, es decir, se encuentran en el nivel más básico, dígase, la constitución de la organización. Por esta razón, el investigador considera que las pautas principales que deben resolverse de manera inmediata están asociadas a la consecución del proceso de gestión administrativa, de ahí que la mayoría de las estrategias hagan referencia a dicha cuestión.

Asimismo, el diagnóstico se presenta en su forma más simple teniendo en cuenta dos elementos: el primero habla sobre el propio hecho de que se trata del primer diagnóstico que se realiza en dichas entidades, por lo que trata de abarcar fundamentalmente las debilidades que se presentan; mientras que el segundo hace referencia a los presidentes de las asociaciones, que necesitan comenzar a implementar la gestión administrativa desde recursos que les sean fáciles de comprender.

Pese a ello, es importante aclarar que, en la medida que se genera el crecimiento en las organizaciones, los diagnósticos suelen volverse más complejos, por tanto, resulta necesario hacer uso de herramientas que permitan analizar el

entorno con mayor exhaustividad. En este sentido se recomienda a los presidentes que, cuando sea el caso, apliquen lo siguiente:

**Para el análisis del entorno interno:**

- **Análisis de razones financieras:** Las razones financieras son indicadores de la eficiencia económica, que se determinan a través de las correlacionales entre las principales cuentas resultantes que arrojan los balances generales y flujos de caja. Dichos indicadores pueden ser analizados de dos formas, ya sea mediante la comparación con los estándares del mercado o mediante la comparación interna para varios periodos (anualmente); esta última forma es la más recomendada, puesto que pone en perspectiva el avance financiero de las entidades, mediante lo cual se obtiene información clave para la toma de decisiones respecto a las estrategias que deben emplearse en función de optimizar los recursos económicos.
- **Evaluación de los estándares de control:** De igual manera, una vez que se hayan definido los indicadores de control que rigen los procesos de la organización, es posible determinar en qué grado de cumplimiento estos se encuentran al finalizar cada periodo y de ahí se deduce en qué situación se encuentra la entidad y qué necesita mejorar.

**Para el análisis del entorno externo:**

- **Análisis PESTEL:** Se trata de un análisis visto desde seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. El objetivo del PESTEL es indagar desde dichas dimensiones, cuáles serían los elementos en contexto que podrían afectar o favorecer a la Asociación, ya sea de manera directa o indirecta. A través de esta herramienta se pueden generar análisis secundarios en base a la anticipación del futuro inmediato, es decir, toda la información que se recaba posibilita determinar algunos de los riesgos o eventos externos que podrían tener impactos positivos o negativos en la organización.

- **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:** En la medida en que las Asociaciones se vayan posicionando en el mercado, mayor será la presión de la competencia; por tanto, analizar como esta se comporta, cuales son los puntos fuertes y débiles que tiene respecto a la Asociación, y como esta última podría marcar una diferencia para sobresalir, son algunos de los objetivos de esta herramienta. Las 5 fuerzas de Porter son: proveedores, clientes, barreras de entrada, sustitutos y rivalidad de la competencia.

Además de las herramientas mencionadas existen otras; incluso, dada la eficiencia y profundidad del diagnóstico, puede hacerse más complejo la toma de decisiones respecto a las estrategias a seguir. Es por ello que, para simplificar dicho proceso, se recomienda utilizar algunos instrumentos previos a la matriz FODA, tales como: MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MPC (Matriz de Perfil Competitivo). Dichas matrices se basan en el método de ponderación de atributos, ya mencionado en el Capítulo II, y a través de estas se pueden determinar cuáles son los elementos del entorno, tanto interno como externo, que deben ser atendidos o corregidos de manera inmediata o en un plazo de tiempo, según la importancia y el impacto que dichos elementos ejercen en la organización.

#### **4. Plan estratégico**

El plan estratégico consiste en desarrollar una proyección de las estrategias teniendo en cuenta los elementos funcionales necesarios para que estas puedan llevarse a cabo de manera eficiente. Entre los elementos claves a considerar en el plan se encuentran: objetivos estratégicos, estrategias, acciones específicas, indicadores de medida, responsables de ejecutar y responder por las acciones, y tiempo de cumplimiento de las acciones.

Atendiendo a los resultados de la matriz FODA desarrollada en el modelo en cuestión, se proponen diez estrategias generales, las que a su vez responden a los objetivos estratégicos dispuestos; en base a ello se propone el siguiente plan:

**Cuadro N° 10. Plan estratégico**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO DE CUMPLIMIENTO</b>
Participación en el mercado	E7: Aprovechar los medios tecnológicos de comunicación para hacer Marketing.	Diseñar e implementar una página web.	Página web activa y funcional.	Administrador	Primer Trimestre
		Activar perfiles en redes sociales: Facebook, e Instagram.	Perfil de Facebook e Instagram activos y funcionales.	Administrador	Primer Trimestre
	E2: Aplicar planificación estratégica.	Definir objetivos estratégicos para el próximo periodo.	Objetivos estratégicos definidos.	Presidente y Miembros	Anualmente
		Realizar diagnóstico estratégico.	Diagnóstico estratégico completo y funcional.	Presidente	Anualmente
		Elaborar plan estratégico para el próximo periodo.	Plan estratégico completo y funcional.	Presidente y Miembros	Anualmente
	Incrementar utilidad	E8: Proyectar e implementar nuevos servicios acordes con las necesidades de los miembros, que generen ingresos adicionales a la Asociación.	Realizar taller de Lluvia de Ideas.	Al menos el 90% de los miembros son capacitados con el taller.	Todos, el personal y los miembros.
Identificar potenciales servicios que cubran las necesidades de los miembros, utilizando la técnica de Lluvia de Ideas.			Al menos cinco propuestas de nuevos servicios.	Todos, el personal y los miembros.	Primer Trimestre
Implementar un estudio de factibilidad de los posibles			Estudio de factibilidad completo y funcional de la mejor propuesta de nuevo servicio.	Presidente	Segundo Trimestre

			servicios que surjan de la lluvia de ideas.			
		<b>E10:</b> Gestionar nuevas formas de financiamiento para llevar a cabo proyectos de crecimiento de la Asociación.	Realizar solicitud de financiamiento a Cooperativas, para el desarrollo de proyectos de crecimiento.	Trámites de solicitud de crédito a instituciones financieras del sector de EPS.	Presidente y Secretario	Tercer Trimestre
			Dar seguimiento a la tramitación del financiamiento (crédito), hasta la obtención del mismo.	Obtención del financiamiento.	Presidente y Secretario	Tercer Trimestre
			Invertir eficaz y eficientemente los recursos económicos obtenidos.	Implementación del financiamiento al menos al 60%.	Presidente y miembros	Cuarto Trimestre
Aumentar de clientes	cartera	<b>E1:</b> Definir adecuadamente la filosofía corporativa.	Establecer una filosofía corporativa acorde a los intereses de los asociados y con proyección de crecimiento de la Asociación.	Misión, Visión, Valores, Principios y objetivos estratégicos.	Presidente	Inmediato
		<b>E3:</b> Estandarizar los procesos actuales y sus procedimientos.	Identificar los procesos actuales.	Mapa de procesos	Presidente	Inmediato
			Elaborar los procedimientos correspondientes a cada proceso.	Flujograma por proceso	Presidente	Inmediato
		<b>E5:</b> Mejorar el ambiente laboral a través de la comunicación interna.	Diseñar e implementar un programa de comunicación interna.	Programa de comunicación interna.	Presidente y Administrador	Primer Trimestre
		<b>E6:</b> Definir e implementar un sistema de	Diseñar e implementar un sistema de recompensas.	Sistema de recompensa activo.	Presidente	Primer Trimestre

	recompensas basado en la motivación.					
Altos nivel de satisfacción del cliente	<b>E4:</b> Desarrollar el proceso de control para la mejora continua.	Definir estándares de control.	Estándares e indicadores.	Presidente, Administrador y Secretario	Primer Trimestre	
		Realizar análisis comparativo del estado actual respecto a los estándares establecidos.	Diagnóstico comparativo.	Presidente	Cuarto Trimestre	
		Elaborar un plan de control en base a acciones preventivas y correctivas sobre las deficiencias detectadas.	Plan de control.	Presidente	Cuarto Trimestre	
Capacitación de los miembros	<b>E9:</b> Aprovechamiento de la infraestructura para eventos de interés de los asociados.	Organización de eventos recreativos y de capacitación de interés para los asociados.	Al menos 3 eventos de capacitación y 3 eventos recreativos.	Presidente, Administrador y Secretario	Durante todo el año	

**Elaborado por:** Samuel Calderón.



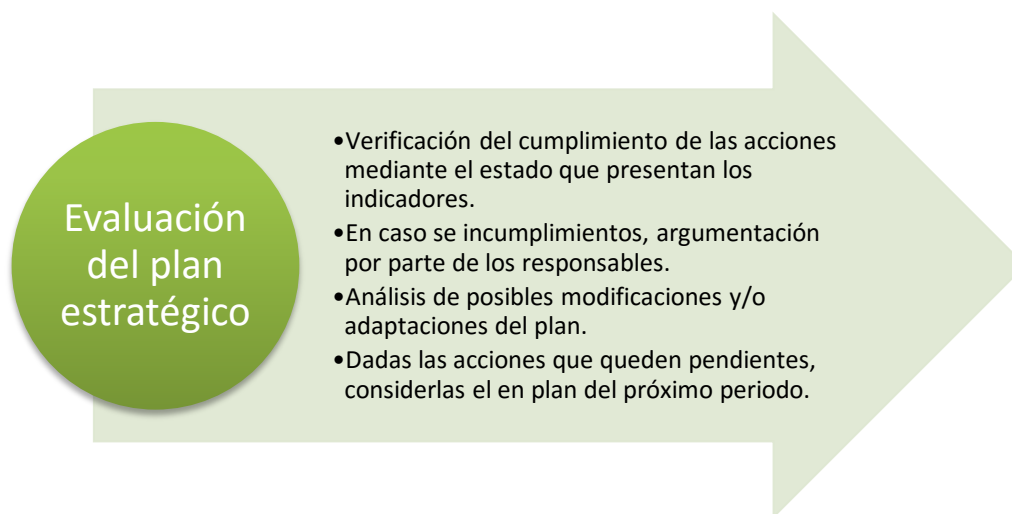
## 5. Evaluación del plan

De acuerdo con los indicadores establecidos para dar por cumplidas las acciones planificadas, se realiza la evaluación del plan en general; es decir, dependiendo del estado de cumplimiento de los criterios de medida definidos para cada acción sobre un plazo de tiempo específico, se valora si las tareas asignadas a los responsables se han complementado efectivamente.

El propósito de la evaluación del plan es dar seguimiento a las tareas o acciones diseñadas para alcanzar las metas, como resultado de ello se estaría verificando no solo el cumplimiento de dichas acciones, sino que, como en la práctica cotidiana suelen surgir algunos inconvenientes y/o impedimentos, se hace necesario llevar a cabo la modificación o adaptación del plan, lo cual debe realizarse sin perder la perspectiva enfocada hacia el alcance de los objetivos estratégicos.

Dada la estructura de tiempo que se presenta en el plan propuesto, sería conveniente realizar la evaluación cada tres meses (trimestralmente); no obstante, al finalizar el año fiscal es importante y necesario realizar una evaluación general.

A continuación se presentan los pasos a seguir para la evaluación anual del plan:



**Gráfico N° 26. Pasos para la evaluación del plan**

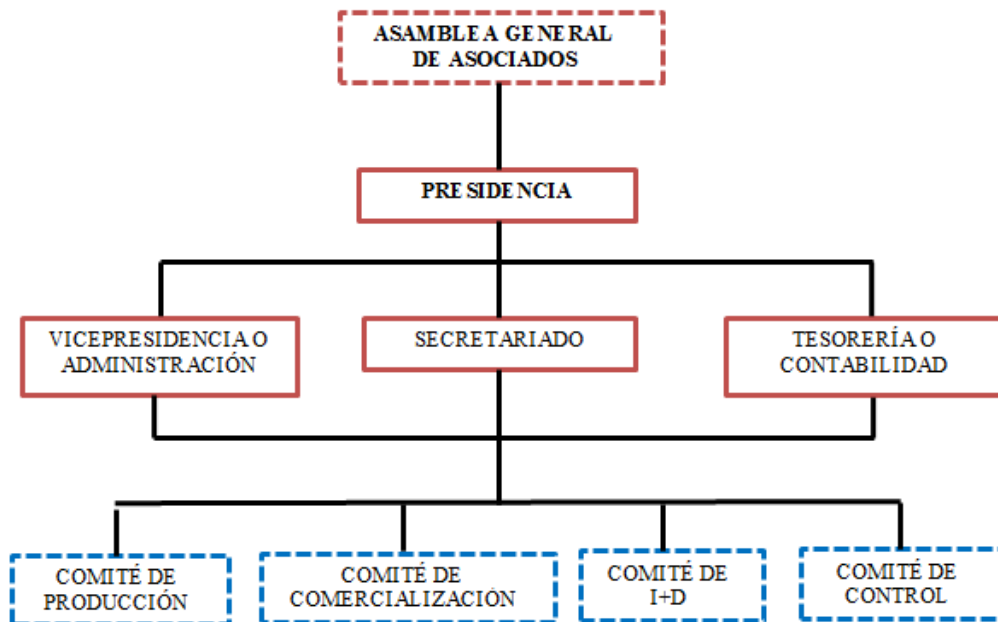
**Elaborado por:** Samuel Calderón.

## Organización

### 1. Estructura organizacional

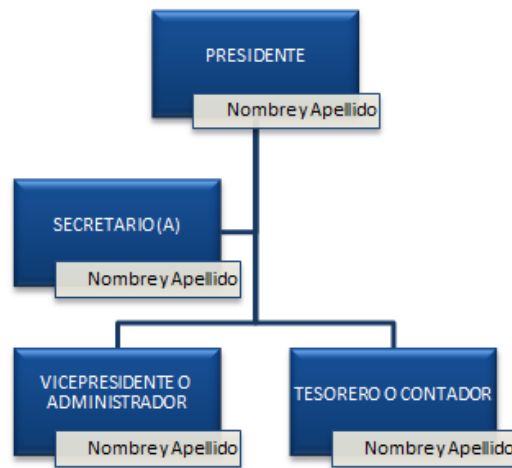
Para la representación de la estructura de organizacional que se propone para las Asociaciones se tiene en cuenta la estructura básica de las mismas, agregándole algunos elementos que pueden ser considerados, dado el caso particular de cada asociación, según se vayan dando las necesidades en base al crecimiento y/o ampliación de las mismas.

Previendo la mejora del direccionamiento de las Asociaciones, la propuesta en este sentido se muestra como una estructura flexible, que da un ordenamiento jerárquico funcional para facilitar la toma de decisiones y la comunicación entre las partes. A continuación se realiza la representación gráfica de la estructura que se propone mediante el siguiente organigrama funcional y operacional:



**Gráfico N° 27. Organigrama funcional**

Elaborado por: Samuel Calderón.






**Gráfico N° 28. Organigrama operacional**

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

El organigrama funcional representa las diversas áreas de gestión que forman parte de la Asociación de manera permanente, así como otras que seccionan temporal o circunstancialmente. Para una mejor comprensión del esquema que se presenta en el Gráfico No. 27, a continuación se expone la leyenda del mismo:

**Cuadro N° 11. Leyenda del organigrama funcional**

SÍMBOLO	REPRESENTACIÓN
	Unidades de trabajo que seccionan permanentemente.
	Unidad de trabajo que secciona temporalmente, de la cual depende el proceso final de toma de decisiones.
	Unidades temporales de trabajo que seccionan por cronogramas y tienen funciones específicas en apoyo a la administración.
	Líneas de mando

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

El organigrama operacional representa los principales cargos en la Asociación y el orden jerárquico que relaciona los mismos. Como puede notarse en el Gráfico No. 28, solo se tienen en cuenta la estructura básica de la organización, en la medida en que aumenten los procesos o se genere un crecimiento considerable,

será necesario la adaptación de dicho organigrama, introduciéndose los nuevos cargos.

## 2. Funciones por cargo

Dada la representación del organigrama operacional, a continuación se definen las funciones de los principales cargos:

### Cuadro N° 12. Descripción del cargo: Presidente

<b>CARGO:</b>	PRESIDENTE	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		
<b>Unidad Organizativa</b>	<b>Superior Inmediato</b>	<b>Subordinados</b>
Dirección General	...	Vicepresidente Secretaria Tesorero
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>		
<b>Funciones Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer la representación legal de la Asociación.</li> <li>• Presidir las sesiones de la Asamblea, la Directiva y Comités de Trabajo, suscribiendo las respectivas actas.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y decisiones acordadas por la Asamblea, la Directiva y Comités de Trabajo.</li> </ul>	
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar las actividades de la Asociación.</li> <li>• Desarrollar los procesos de planificación estratégica.</li> <li>• Dirigir las tareas y el personal de la Asociación en función de los objetivos trazados.</li> <li>• Presentar a la Asamblea General informes semestrales y anuales de avances y/o cumplimiento de tareas.</li> <li>• Firmar cheques y otros documentos de orden legal correspondientes.</li> <li>• Ejercer demás funciones como: liderazgo, comunicación y motivación.</li> <li>• Dadas las atribuciones que le sean otorgadas al cargo en los Estatutos y Reglamento Interno, el presidente debe cumplir y hacer cumplir tales ordenamientos.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Requisitos</b>	Sexo: Indistinto. Formación: Tercer Nivel en Administración de Empresas. Conocimientos: Economía Popular y Solidaria (Probados) y dinámica del mercado específico. Experiencia Mínima: 2 año.	
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalidad analítica.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Proactividad.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Manejo de medios tecnológicos básicos de comunicación.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

**Cuadro N° 13. Descripción del cargo: Vicepresidente**

<b>CARGO:</b>	VICEPRESIDENTE	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		
<b>Unidad Organizativa</b>	<b>Superior Inmediato</b>	<b>Subordinados</b>
Dirección General	Presidente	...
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>		
<b>Funciones Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustituir al Presidente en sus faltas temporales o definitivas.</li> <li>• Coordinar con el presidente las actividades de la Asociación.</li> </ul>	
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar de manera activa y coordinada en todas las actividades programadas en la Asociación.</li> <li>• Cumplir con la asignación de tareas dadas por el Presidente.</li> <li>• Colaborar con la supervisión de tareas asignadas a otras áreas o dispuesta por alguno de los comités.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Requisitos</b>	Sexo: Indistinto. Formación: Bachiller en Administración de Empresas o similar. Conocimientos: Economía Popular y Solidaria (Probados) y dinámica del mercado específico. Experiencia Mínima: 1 año.	
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa propia y creatividad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Proactividad.</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión.</li> <li>• Capacidad de gestión mediante la comunicación.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Manejo de medios tecnológicos básicos de comunicación.</li> </ul>	

Elaborado por: Samuel Calderón.

**Cuadro N° 14. Descripción del cargo: Secretario(a)**

<b>CARGO:</b>	SECRETARIO(A)	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		
<b>Unidad Organizativa</b>	<b>Superior Inmediato</b>	<b>Subordinados</b>
Secretaría General	Presidente	...
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>		
<b>Funciones Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al Presidente y Vicepresidente en la coordinación de tareas y/o actividades de la Asociación.</li> <li>• Redactar y archivar las actas correspondientes a las sesiones de la Asamblea y los Comité.</li> <li>• Encargarse de la correspondencia y los documentos archivados.</li> <li>• Contribuir en la agilización de trámites internos y externos.</li> <li>• Gestionar las quejas y sugerencias de los clientes.</li> </ul>	
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar las actas de la Asamblea y hacer su levantamiento en el registro oficial.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Queda bajo su responsabilidad el archivo con los documentos de la dirección.</li> <li>• Colaborar activamente en la organización de eventos internos.</li> <li>• Cumplir con las tareas asignadas por la Presidencia.</li> </ul>
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Requisitos</b>	Sexo: Indistinto. Formación: Bachiller. Conocimientos: Gestión y mantenimiento de archivos; atención al cliente. Experiencia Mínima: 6 meses en actividades similares.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez para tomar notas.</li> <li>• Buena redacción y gramática.</li> <li>• Manejo medio-avanzado de Office.</li> <li>• Iniciativa propia.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Proactividad.</li> <li>• Capacidad de gestión mediante la comunicación.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> </ul>

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

### Cuadro N° 15. Descripción del cargo: Tesorero

<b>CARGO:</b>	TESORERO	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		
<b>Unidad Organizativa</b>	<b>Superior Inmediato</b>	<b>Subordinados</b>
Contabilidad	Presidente	...
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>		
<b>Funciones Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la recolección de cuotas y donativos.</li> <li>• Llevar a cabo la contabilidad de la Asociación.</li> <li>• Manejar los fondos económicos de la Asociación.</li> </ul>	
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las disposiciones que se establecen en los manuales de control contable.</li> <li>• Realizar los Balances Financieros Mensuales/Anuales y rendir el informe correspondiente a la Presidencia.</li> <li>• Llevar registro de control de Activos, Pasivos y Patrimonio.</li> <li>• Informar a la presidencia en caso de riesgos financieros.</li> <li>• Colaborar con la Presidencia en los estudios financieros para la introducción de nuevos servicios o procesos.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Requisitos</b>	Sexo: Indistinto. Formación: Contador Público Autorizado. Conocimientos: Contabilidad y Finanzas. Experiencia Mínima: 2 años.	
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Organizado.</li> <li>• Mente analítica.</li> <li>• Manejo medio-avanzado de Office.</li> <li>• Iniciativa propia.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>	

- 
- Proactividad.
  - Capacidad de gestión mediante la comunicación.
  - Buenas relaciones interpersonales.
- 

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

### **Funciones del Comité de Producción:**

- Se encarga de planificar la producción en base de la demanda de productos.
- Debe realizar estudios de mercado para determinar la demanda actual.
- Debe definir los objetivos estratégicos de producción.
- Debe establecer los indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la producción.
- Debe organizar tanto los procesos internos de la asociación como los externos asociados a la producción, especialmente con proveedores o con capacitadores externos, por lo cual debe desarrollar los manuales de procesos y mantenerlos actualizados.
- Debe diseñar e implementar los mecanismos de control de la producción.
- Debe realizar evaluaciones sistemáticas del desempeño productivo para detectar las deficiencias en ello y proponer medidas correctivas.

### **Funciones del Comité de Comercialización:**

- Se encarga fundamentalmente de las ventas, por lo cual debe elaborar un plan de comercialización en base a los objetivos empresariales dispuestos por la asociación.
- Es el responsable de diseñar, implementar y controlar las acciones de comunicación externa, por lo que se encarga de realizar el análisis de Marketing Mix sobre los productos a comercializar, teniendo en cuenta las estrategias convenientes en materia de producto, precio, plaza y promoción.
- Debe establecer el plan de comunicación externa en pos del incremento de las ventas a partir de la realización de campañas de

medios dirigidas a impulsar las ventas de los productos y alcanzar posicionamiento en el mercado.

- Debe analizar regularmente el comportamiento de la competencia y en base a ello definir estrategias que le permitan enfrentar las adversidades al respecto.

#### **Funciones del Comité de I+D:**

- Se encarga de generar nuevos productos y servicio en base a criterios de innovación.
- Debe realizar investigaciones sobre la posibilidad lanzar nuevos productos al mercado o implementar nuevos servicios dirigidos a los miembros de la asociación, ya sea para captar más asociados, establecer cadenas productivas más amplias o mejorar la producción a partir de la introducción de elementos tecnológicos.
- Entre las investigaciones que debe realizar este comité están los estudios de factibilidad, donde debe realizarse el análisis económico-financiero que respalda la posibilidad de implementar los proyectos que surjan para el mejoramiento, rentabilidad y sostenibilidad de la asociación y sus asociados.
- Es responsable además de definir y gestionar las fuentes de financiamiento para llevar a cabo los proyectos que sean aprobados dada la rentabilidad de los mismos.
- Se encarga además de ejecutar y controlar los presupuestos y el financiamiento atribuidos a cada proyecto que se encuentre en ejecución.

#### **Funciones del Comité de Control:**

- Este Comité se encarga básicamente del Control Interno de la Asociación.
- Debe realizar evaluaciones regulares a partir de la guía de control que dispone la SEPS.



- Debe definir los indicadores o estándares de medida para cada proceso.
- Debe elaborar los manuales de Control Interno, tanto administrativo como contable.
- Debe llevar a cabo auditorías internas y manejar o gestionar las auditorías externas.
- Debe supervisar los mecanismos de control que se implementen en cada uno de los procesos productivos, comerciales y administrativos.
- Debe elaborar los planes de medida en base a la prevención y/o corrección de desviaciones acorde a los resultados de las evaluaciones que se realizan.

### 3. Identificación de procesos

En este punto, atendiendo a las dificultades detectadas en el diagnóstico, se considera necesario representar mediante un mapa los procesos que tendrían las asociaciones agropecuarias a partir de la propuesta de estructura que se presenta en el organigrama funcional antes mencionado; lo cual, al igual que las herramientas anteriores, es flexible y puede estar sujeta a adaptación según las particularidades de cada asociación o su evolución temporal.

El mapa de procesos representa la estructura en que se ponen de manifiesto los principales procesos generales de la organización, tales como:

- **Procesos estratégicos:** Refieren a aquellos mediante los cuales se dirigen los recursos (materiales, económicos y humanos) y se lleva a cabo la toma de decisiones de la asociación; son estratégicos porque se basan en la consecución de objetivos o metas planteadas.
- **Procesos Claves:** Son la base esencial de la asociación, es decir, su razón de ser; se nombran claves precisamente porque de ellos depende la existencia de la organización.

- **Procesos de Apoyo:** Son procesos que apoyan a los anteriormente mencionados, que de igual manera resultan imprescindibles para el logro de las metas trazadas.

A continuación se representa gráficamente cada uno de los procesos antes señalados, así como la relación entre estos:



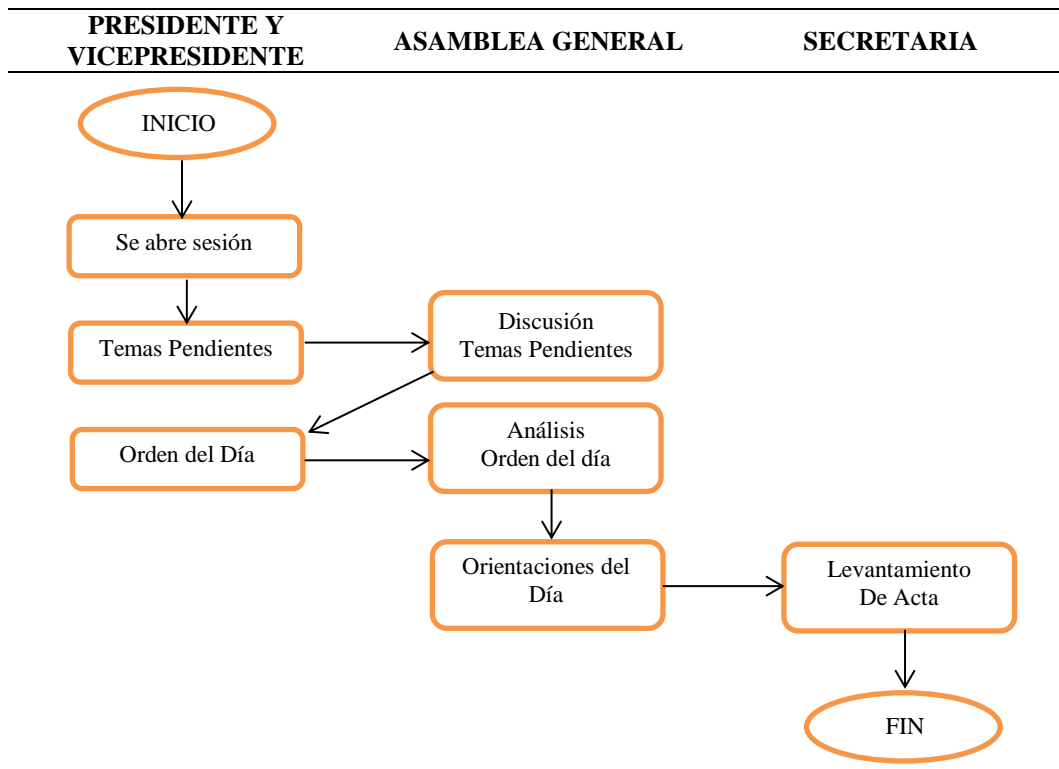
**Gráfico N° 29. Mapa de procesos**

Elaborado por: Samuel Calderón.

#### 4. Flujograma y descripción de los procedimientos

Teniendo en cuenta el mapa de procesos propuesto, se definen los procedimientos esenciales de cada proceso señalado y una breve descripción de los mismos. En este punto es válido aclarar que, si bien se trata de una propuesta general, el uso de flujogramas es una facilidad para representar todo tipo de procesos y/o subprocesos; por tanto, se recomienda a los Presidentes de las Asociaciones que, siempre que sea necesario detallar cualquier operación interna, utilicen esta herramienta. A continuación se presentan los flujogramas correspondientes:

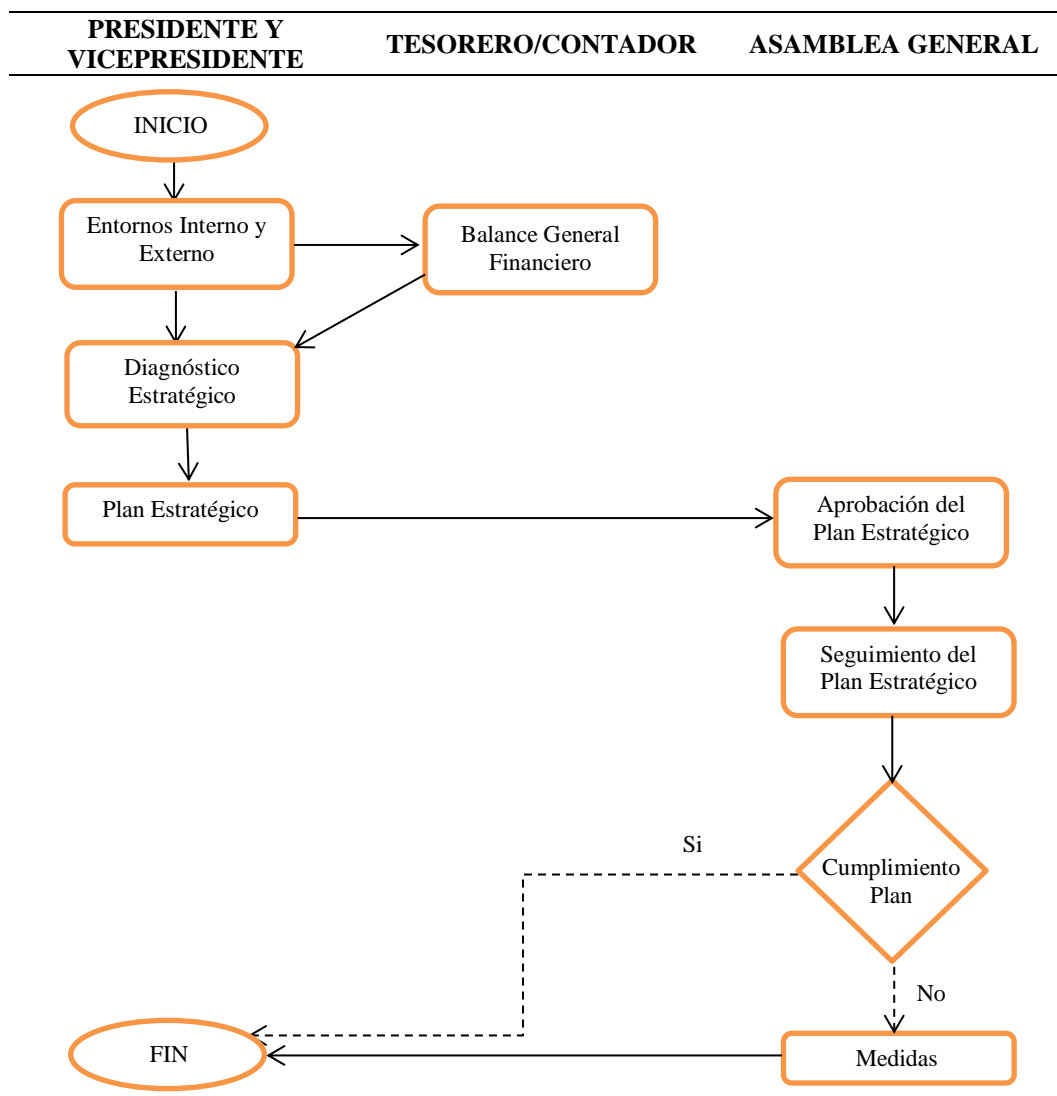
**Procesos estratégicos:**



**Gráfico N° 30. Flujograma. Proceso Estratégico: Dirección**

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

El proceso de dirección inicia con la apertura de sesión de la Asamblea General; se procede a la revisión del acta de la sesión anterior y se analizan y discuten los temas que quedaron pendientes. Posteriormente se analiza el orden del día, cuyos temas deben haber sido previstos por el presidente o el vicepresidente; se realiza la discusión correspondiente y se determinan los lineamientos o pautas a cumplir para el próximo periodo de sesión de la Asamblea. Por último, la secretaria redacta el acta y registra la misma en archivo.



**Gráfico N° 31. Flujograma. Proceso Estratégico: Planificación Estratégica**

Elaborado por: Samuel Calderón.

El proceso de planificación estratégica inicia con el análisis de los entornos, tanto interno como externo, para lo cual es indispensable que el tesorero/contador haga entrega a la Presidencia del informe de Balance General Financiero. Posteriormente el presidente y vicepresidente con la colaboración de los asociados, realiza el diagnóstico estratégico, donde determina las principales estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos; de ello procede a su vez el plan estratégico.

Una vez que se tiene elaborado el plan, este se presenta y discute en la Asamblea, donde a partir del acuerdo general se procede a la aprobación del mismo.

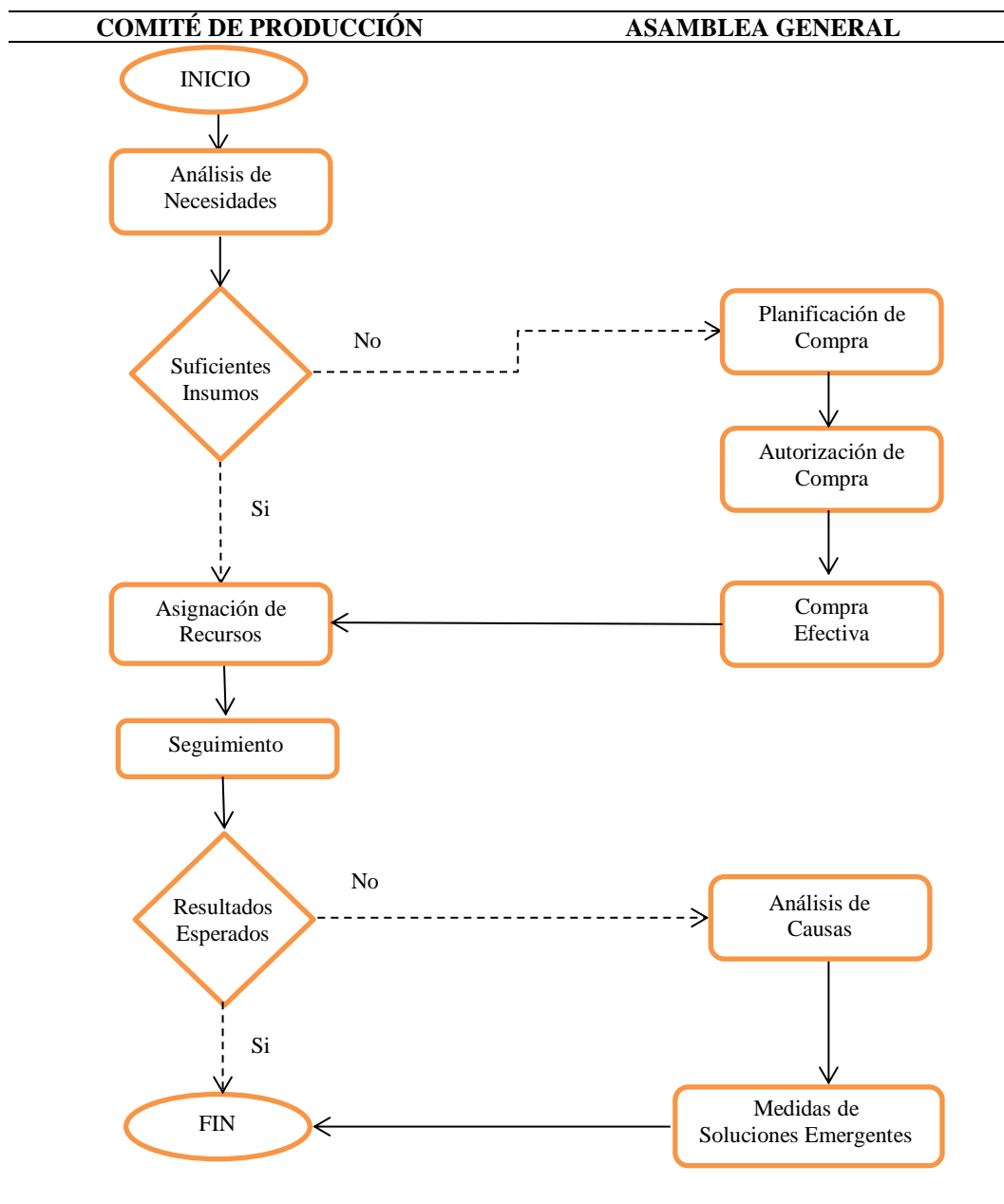
Luego de la implementación del plan, debe efectuarse su seguimiento, donde tiene lugar el análisis de cumplimiento; en los casos de acciones o tareas que hayan quedado sin cumplir, deben analizarse en la Asamblea las causas o razones, y concluir este paso con la proposición de nuevas actividades o la corrección de las anteriores.

**Procesos claves:**

El proceso de producción inicia con el análisis de las necesidades primarias y secundarias de los asociados para poder llevar a cabo la producción; dicho análisis se realiza en conjunto en el Comité de Producción.

En los casos en los que los asociados no cuentan con insumos suficientes, se da aviso a la Asamblea para que diseñe un plan de compras, autorice y haga efectiva la misma. Una vez que se tienen todos los insumos necesarios se realiza la asignación de recursos a los asociados correspondientes.

Para dar continuidad a este proceso se realiza el seguimiento pertinente, se analizan los resultados de producción, donde en el caso de existir fallos o incongruencias debe revisarse las causas y optar por medidas emergentes siempre y cuando exista una solución a los imprevistos dados.



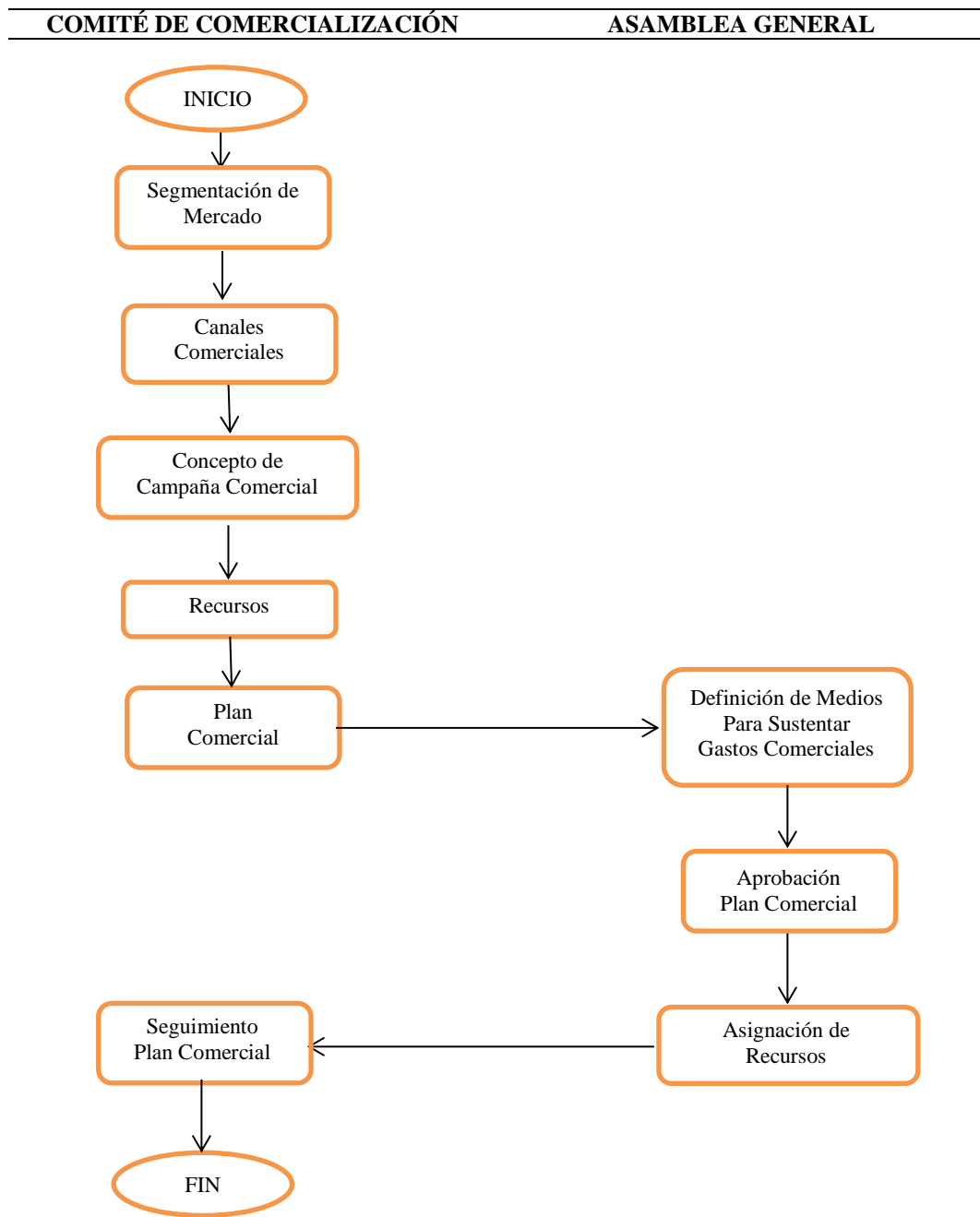
**Gráfico N° 32. Flujograma. Proceso Clave: Producción**

Elaborado por: Samuel Calderón.

En el caso del proceso de comercialización, este se dirige a través del Comité correspondiente. Sus operaciones inician con la segmentación de mercado, puesto que es de vital importancia conocer a quien se le va a vender. Seguidamente se definen aspectos fundamentales como: canales comerciales a utilizar según costo-beneficio, los cuales pueden ser canales impresos, audiovisuales o digitales; también debe definirse el concepto de comercialización, es decir, que mensajes generales y específicos se desea transmitir a los clientes a través de la publicidad;

por último, resulta indispensable definir cuáles serán las fuentes o métodos de financiamiento para las acciones comerciales.

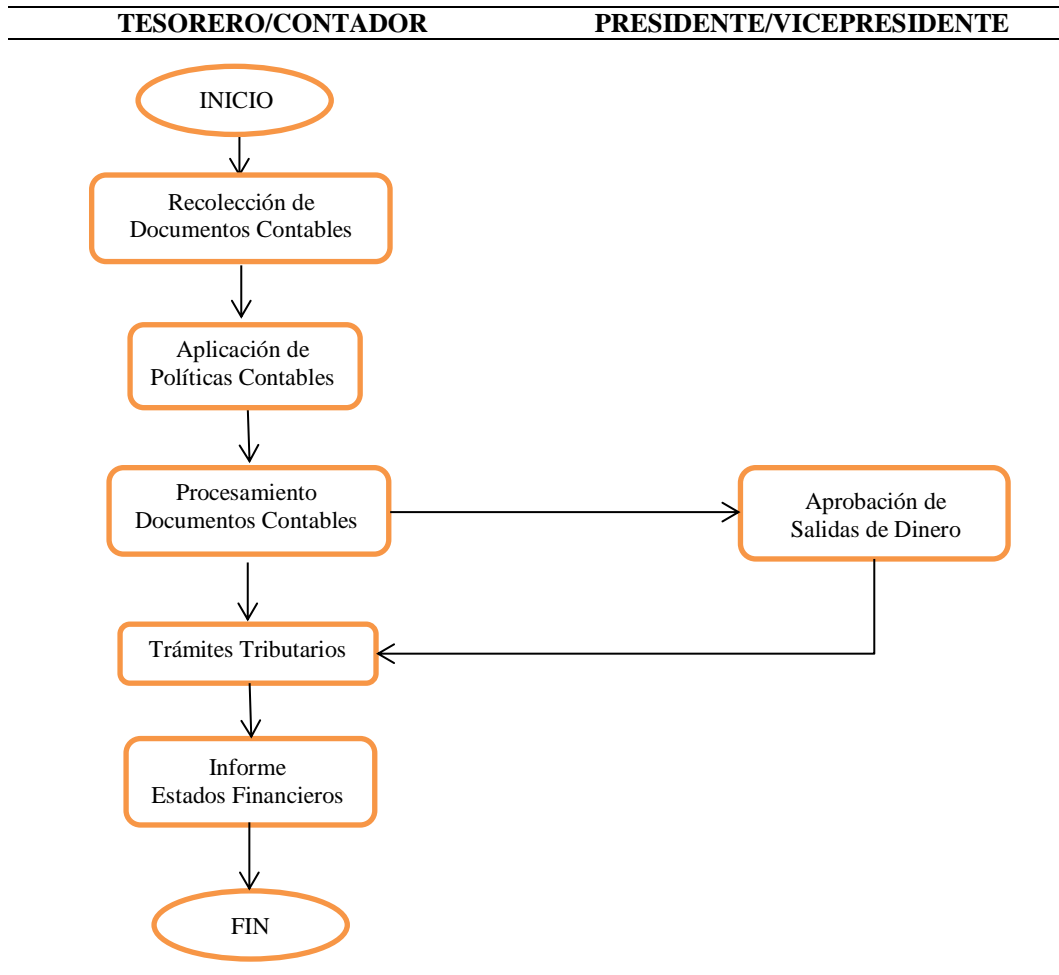
A partir de lo anterior, se procede a la elaboración del plan comercial o de marketing; el cual, debe pasar por el filtro de la Asamblea General, que es la encargada de su aprobación. Por último, se implementa la fase de seguimiento.



**Gráfico N° 33. Flujograma. Proceso Clave: Comercialización**

Elaborado por: Samuel Calderón.

### Procesos de apoyo:



**Gráfico N° 34. Flujoograma. Proceso de Apoyo: Tesorería/Contabilidad**

Elaborado por: Samuel Calderón.

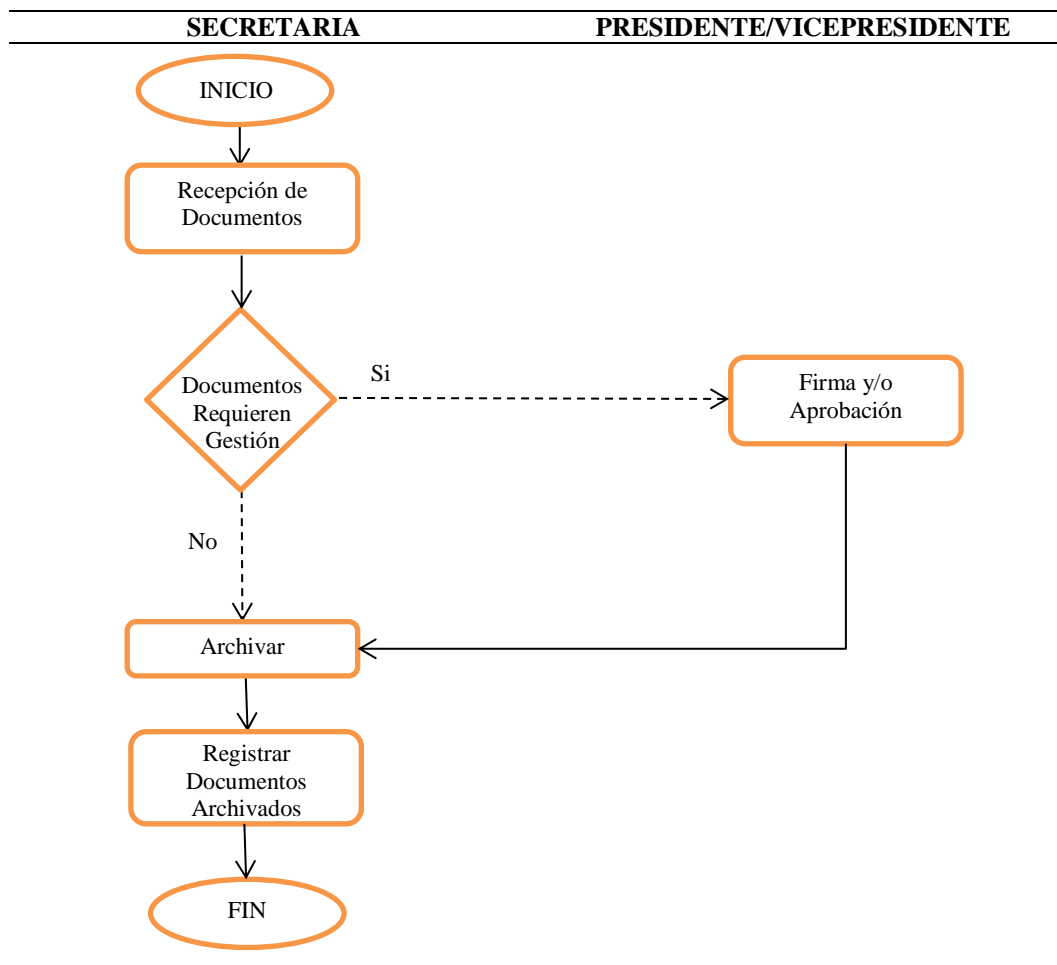
El primer proceso de apoyo a tratar es el de tesorería/contabilidad, este inicia con la recolección de documentos contables por parte del contador, quien a su vez debe aplicar las normas, disposiciones y políticas acorde al Manual Contable de la Asociación, con lo cual procesa toda la información económica adquirida en el periodo de un mes.

Es válido mencionar que, de forma paralela, todos los movimientos de salida de dinero de la entidad deben contar con el respectivo acuerdo y aprobación del presidente o vicepresidente, cuando este último ocupa la posición de presidente.

Con toda la información obtenida, el contador debe realizar los trámites tributarios correspondientes y dar cumplimiento al resto de obligaciones



pendientes. Por último, al finalizar cada trimestre, el contador debe realizar un informe general con los resultados de los Balances Financieros, que será entregado a la Asamblea para su respectivo análisis.

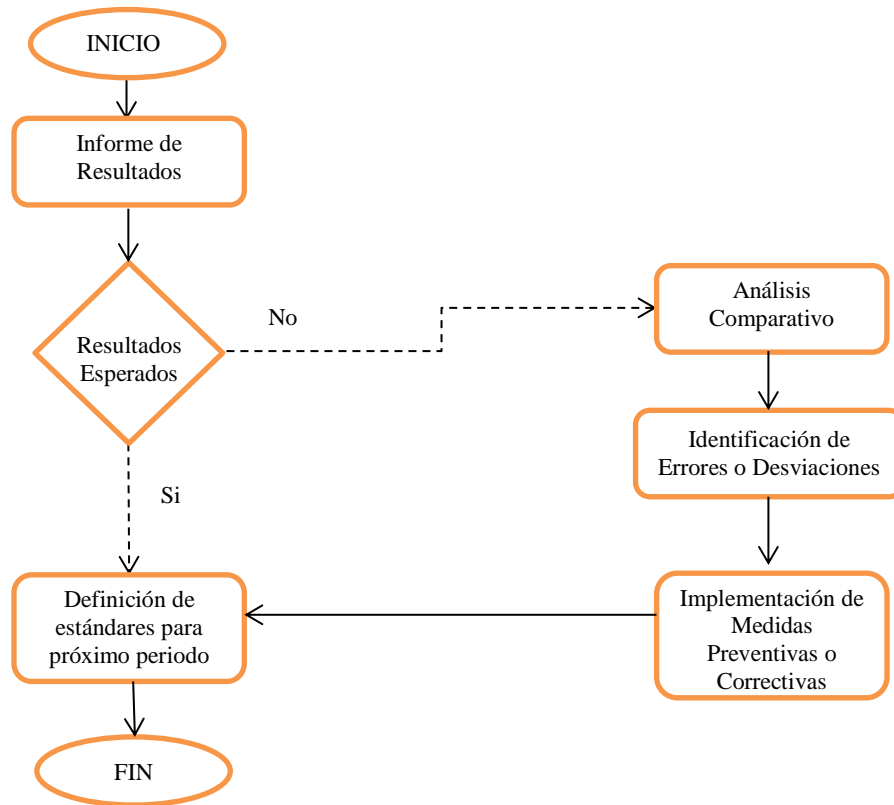


**Gráfico N° 35. Flujograma. Proceso de Apoyo: Secretaría**

Elaborado por: Samuel Calderón.

La secretaría es otro proceso de apoyo que está vinculado fundamentalmente al cargo de Secretaria. Este proceso se encarga de la recopilación de documentos oficiales y/o legales, o de interés para el Presidente y los asociados.

En los casos en los que la documentación requiere ser gestionada, la secretaria debe pasarla al presidente para su valoración y aprobación; una vez cumplido esto, se procede a archivar el documento que así lo requiera. Finalmente, la secretaria se encarga de registrar los movimientos de documentos archivados, tanto sus salidas como entradas, a modo de control de archivo.



**Gráfico N° 36. Flujograma. Proceso de Apoyo: Control Interno**

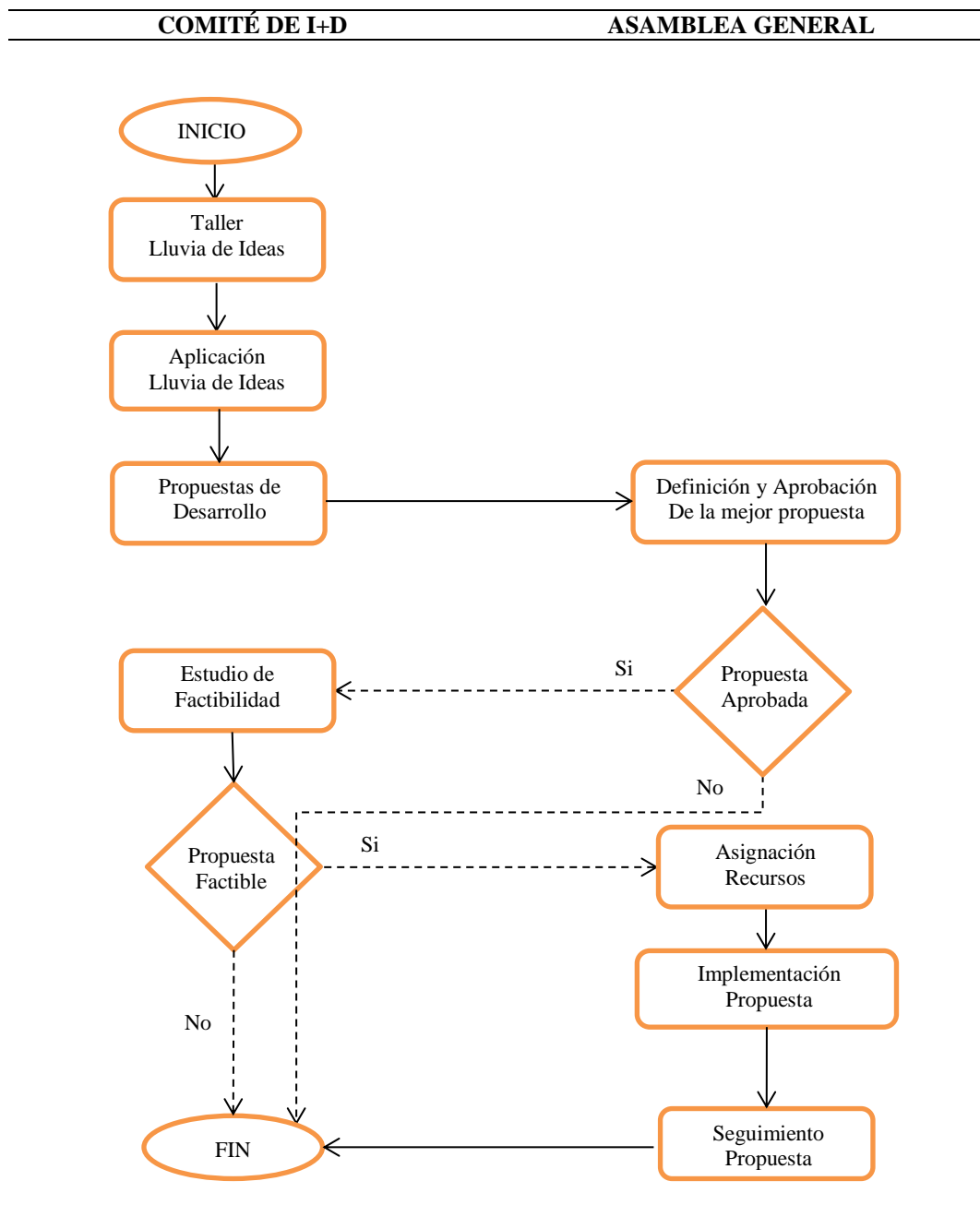
**Elaborado por:** Samuel Calderón.

En cuanto al proceso de control interno, este inicia con la revisión por parte del Comité correspondiente del informe de resultados obtenidos en el periodo en cuestión.

En aquellos casos en los que los resultados no son los esperados, la Asamblea procede al análisis de las causales que dieron lugar a tales eventos; donde a su vez se identifican cuáles fueron los errores cometidos y/o las desviaciones que tuvieron lugar.

Complementado el paso anterior, la Asamblea procede a definir cuáles deben ser las acciones a seguir, ya sean preventivas o correctivas, según la naturaleza de las deficiencias detectadas.

Finalmente, con la recopilación de la información que se obtenga de los pasos anteriores, se procede a la definición de los estándares a seguir en el periodo a continuación.



**Gráfico N° 37. Flujograma. Proceso de Apoyo: I+D**

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

Como cuarto y último proceso de apoyo se tiene el de I+D, es decir, investigación y desarrollo. El principal objetivo de este proceso es generar opciones

o alternativas que encaminen a la Asociación hacia su propio desarrollo, ya sea a través de la ampliación de los servicios o con la introducción de nuevos productos.

Como bien se ha mencionado antes, este proceso inicial a partir del taller de Lluvia de Ideas, que no es más que una técnica simple que permite generar “nuevas ideas”. Una vez que los involucrados conocen dicha técnica se procede a su implementación, de donde deben surgir algunas propuestas de desarrollo. En este sentido, la Asamblea se encarga de definir cuál de todas es la mejor propuesta y procede a su aprobación.

Seguidamente, para garantizar la efectividad de la propuesta aprobada, es necesario la realización de un estudio de factibilidad; en los casos en que dicha propuesta no resulte factible se inicia nuevamente el proceso. Cuando la propuesta resulta ser factible, comprobada mediante el estudio correspondiente, se procede a la asignación de recursos, luego su implementación y por último su seguimiento.

## **Dirección**

### **1. Liderazgo**

Teniendo en cuenta que el liderazgo es un aspecto subjetivo que tiene lugar a partir de las características personales y de personalidad de los dirigentes, así como la forma de actuación de estos frente a los subordinados; en este punto de la propuesta se considera importante definir tales aspectos de manera general, como pautas a considerar en el perfil de los respectivos cargos directivos.

#### **Características principales de un líder:**

1. Comunicación. El líder de aplicar la comunicación en ambos sentidos, ya sea expresando de forma clara sus ideas e instrucciones, y haciendo posible que le escuchen y entiendan; como escuchando y comprendiendo lo que sus subordinados expresan.
2. Inteligencia emocional. Refiere la capacidad para manejar los sentimientos y emociones propios y del resto, mediante lo cual es posible discernir de una forma práctica las situaciones emocionales posibilitando guiar adecuadamente las acciones.

3. Metas y objetivos. Un líder debe tener habilidades para definir y establecer claramente objetivos cumplibles a seguir por un grupo, ya que dirigir implica tener idea clara de a dónde se va o qué se desea.
4. Capacidad de planeación. Definidos los objetivos, el líder debe ser capaz de planear las acciones para conseguirlos.
5. Autocrítica. Un líder debe reconocer en sí mismo sus debilidades y fortalezas, a sabiendas que debe corregir las primeras y aprovechar al máximo las segundas.
6. Desapego al poder. Un líder no es líder por el cargo que ocupa, sino por su habilidad de crecer y hacer crecer a su gente.
7. Carisma. Esta es una característica de la personalidad básica que debe tener un líder, para ser carismático basta con aplicar la empatía de manera consecuente, es decir, preocuparse y mostrar interés por la gente.
8. Pensamiento innovador. El líder no es alguien que se detiene ante dificultades, sino es alguien que no para de presentar ideas para mejorar.
9. Responsabilidad. A sabiendas que el liderazgo da poder, el líder debe ser capaz y consecuente con dicho poder en beneficio de todos.
10. Información. Para un líder es vital estar constantemente informado, así como también debe tener la capacidad de aprovechar al máximo toda la información de manera inteligentemente y utilizarla de forma creativa.

## **2. Motivación**

Ciertamente se conoce que la motivación es el motor principal para generar esfuerzos en función de las metas; en el caso específico de las Asociaciones la motivación no atañe únicamente al personal, sino más bien a los asociados, que son la razón de ser de las mismas.

En este sentido, se considera importante contar con un sistema de recompensas; por una parte este sistema premiaría el buen desempeño y por otra parte serviría de ejemplo para que los más rezagados se sientan motivados a participar en el esfuerzo conjunto necesario para alcanzar los objetivos trazados.

Para el sistema de recompensa se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Incentivos:** Los incentivos materiales pueden ser económicos o no.

1. **Materiales:** Los incentivos materiales no necesariamente deben implicar un alto costo, hay algunos recursos que podría servir como incentivo y su valor estaría subvalorado dado el impacto que genera en la motivación de la persona premiada, tales como:
  - Entradas para el cine.
  - Descuentos en una comida en un restaurante.
  - Objetos (Misceláneas).
  - Ramo de Flores.
  - Bono.
  - Otros.
2. **No Materiales:** Otra forma de incentivar es mediante el reconocimiento público, ya sea de forma personal frente a todos los trabajadores y asociados, como a través de un mural de desempeño donde se ponga el nombre y/o imagen del mejor trabajador o asociado.

**Frecuencia:** Es importante que se ponga en práctica el sistema de incentivos con una frecuencia consecuente, ya sea de forma mensual o por objetivos a cumplir. La frecuencia es fundamental en el sistema, ya que de ser poco frecuente la recompensa, esta termina perdiendo significado y no surte el efecto esperado sobre la motivación.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, cada Asociación debe elaborar su propio sistema de recompensas en base a la disponibilidad de recursos con los que cuenta y las particularidades internas. Para aplicar dicho sistema resulta necesario que este no solo sea formulado en acuerdo con todos los involucrados, sino que además sea aprobado por la directiva.

### **3. Comunicación**

En cuanto a la comunicación, si bien se trata de transmitir y receptor la información de forma adecuada, es un factor importante e influyente en las relaciones interpersonales y la calidad del ambiente laboral. Al respecto, se ha considerado conveniente proponer un plan general de comunicación que permita el mejoramiento de este término en las asociaciones agropecuarias.

El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicaciones, tanto internas como externas, que se propone realizar la Asociación; ello facilita la organización de los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo, así como también sirve de modelo de orientación y evita la dispersión. A continuación se presenta dicho plan:

#### **Plan De Comunicación Integral Para Asociaciones Agropecuarias**

##### **a) Objetivos de la propuesta:**

- Contar con un sistema de comunicación integral eficiente en las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe, provincia los Ríos, en pos de contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales y para fortalecer la identidad e imagen corporativa de dichas entidades.
- Definir métodos, herramientas y medios de comunicación idóneos, que posibiliten el tratamiento de la información de manera efectiva, oportuna y eficiente, y a favor de una comunicación integral.

##### **b) Justificación de la propuesta:**

El principal motivo por el cual se propone un plan de comunicación integral para las asociaciones agropecuarias objeto de estudio se basa en: la necesidad constante de buscar alternativas que enriquezcan la cultura comunicacional dadas las actuales exigencias en casi todos los ambientes laborales y las audiencias externas; así como la facilidad de contar con un instrumento que contribuya al crecimiento interno, el incremento de la productividad y mayor posicionamiento en

el mercado a partir de la proyección adecuada de la imagen corporativa, para llegar a los públicos objetivos de forma oportuna.

Por otra parte, es bien sabido que hoy en día la dinámica de mercados obliga a las organizaciones a ser cada vez más innovadores para alcanzar ciertos grados de competitividad a través de la diferenciación; mediante un plan de comunicación integral las asociaciones agropecuarias no solo estarían haciendo una diferencia respecto al resto de organizaciones similares y/o competencia, sino que además se estaría contando con una herramienta que le permitiría a la entidad direccionar las acciones y estrategias de comunicación consecuentemente hacia el logro de metas a partir de la interacción activa de los grupos de interés.

Por último, cabe señalar que la propuesta del plan de comunicación integral tiene como propósito fundamental la búsqueda y obtención de la mayor cantidad de beneficios económicos y organizacionales, por lo cual se diseña teniendo en consideración la mejor forma y canales posibles, previniendo las barreras que podrían deformar la información que se maneja, tanto interna como externamente.

**c) Alcance de la propuesta:**

El plan de comunicación integral que se propone aplica un enfoque a corto, mediano y largo plazo, cuyas estrategias promueven la participación de los grupos de interés (personal, asociados y clientes) de manera sistemática y congruente con las metas proyectadas por las asociaciones agropecuarias.

**d) Objetivos del plan:**

**General:**

Generar y fortalecer la imagen e identidad corporativa de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe, provincia Los Ríos, a partir de la implementación de un plan integral de comunicación que facilite y garantice la interacción e interrelación entre la entidad, sus asociados y clientes.

**Específicos:**



- Diseñar procesos de información funcionales y efectivos, que involucren la participación de los grupos de interés a favor de fomentar y gestionar el sistema de comunicación de manera global.
- Identificar todas aquellas herramientas y medios tecnológicos de difusión que faciliten los procesos internos y externos de comunicación.
- Proponer alternativas que prevengan y superen las barreras de comunicación que puedan presentarse en la cotidianidad.
- Desarrollar un programa que favorezca la credibilidad, confianza y lealtad tanto de asociados como clientes.

**e) Grupos de interés:**

Los grupos de interés o público objetivo refiere a todas aquellas personas que de una forma u otra se relacionan con la organización; en este sentido se hace necesario identificar los principales grupos de interés que intervienen en las asociaciones agropecuarias, ya sean públicos objetivos internos o externos, para los cuales se dirigen las estrategias, procesos y acciones específicas de comunicación, tales como:

**Directivos:** Son los encargados y responsables de dirigir los procesos y operaciones de la Asociación, basando su liderazgo hacia el desarrollo y crecimiento de la entidad.

**Personal o colaboradores:** Refiere al talento humano que se encarga de la operatividad de la Asociación.

**Asociados o socios:** Son aquellos agricultores y productores pecuarios que constituyen el patrimonio de la Asociación, a partir de los cuales dicha organización existe.

**Clientes:** Personas, entidades u organizaciones a las que va dirigida la venta de los productos producidos por los asociados.

Proveedores: Personas u organizaciones a los que recurre la Asociación para el aprovisionamiento de productos o servicios necesarios para el funcionamiento interno de la entidad y/o para la producción de los asociados.

Comunidad: Pobladores del cantón Buena Fe, que representan a potenciales socios o clientes.

Medio ambiente: Ecosistema de la región, cuya explotación debe ser consiente y sostenible, procurando un adecuado manejo de los desechos y garantizando su conservación como patrimonio natural para próximas generaciones.

**f) Mensaje:**

La idea central o mensaje principal en el que se basa el diseño del plan de comunicación integral que se propone es:

“El trabajo solidario, cooperativo y equitativo entre la Asociación Agropecuaria, sus asociados y restantes grupos de interés, que sea aplicado mediante una adecuada comunicación, conllevan al éxito de la entidad y a la satisfacción de sus socios, produciéndose así mayor bienestar para todos los involucrados.

**g) Programa de comunicación integral:**

A continuación se presenta el programa o plan de comunicación integral que se propone para las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe, provincia Los Ríos, donde se exponen una serie de estrategias básicas de comunicación, tanto interna como externa, para las cuales se definen acciones, métodos, herramientas, medios y responsables.

**Cuadro N° 16. Plan de comunicación integral**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>MEDIOS Y HERRAMIENTAS</b>	<b>TIEMPO DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>				
<b>E1. Desarrollo de un sistema de comunicación interna.</b>	A1. Diseño y difusión de un organigrama de comunicación integral.	Personales: Reunión. Visuales Impresos: Mural de la Asc.	Primer Trimestre	Presidente y Vicepresidente
	A2. Difusión de la información correspondiente a la identidad corporativa.	Personales: Reunión. Visuales Impresos: Mural de la Asc. Visuales digitales: Página Web.	Primer Trimestre	Presidente y Vicepresidente
	A3. Mantener informado a los grupos de interés internos mediante reportes e informes claros y concretos.	Personales: Reunión. Visuales Impresos: Informes de resultados.	Trimestralmente	Presidente y Vicepresidente
	A4. Elaborar y actualizar una base de datos de fácil acceso y con información suficiente.	Visuales digitales: Utilización de herramienta Office (Excel).	Primer Trimestre	Presidente y Vicepresidente
	A5. Implementar un sitio de comunicación interna colectiva.	Medio de comunicación digital: Grupo de WhatsApp.	Primer Trimestre	Secretaria
	A6. Habilitar medios de comunicación tecnológicos para la difusión interna.	Medio de comunicación digital: Correo electrónico institucional.	Primer Trimestre	Presidente
	A7. Promoción y divulgación del programa de recompensas.	Personales: Reunión. Visuales Impresos: Mural de la Asc.	Primer Trimestre	Presidente y Vicepresidente
	A8. Realizar talleres de comunicación entre los asociados.	Personales: Reunión. Audiovisuales: Presentaciones en Power Point o Videos.	Primer Trimestre	Presidente y Vicepresidente

<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>				
<b>E2. Desarrollar la imagen corporativa de la Asc.</b>	A9. Desarrollar y difundir un logo y/o isotipo que responda a la misión y visión de la Asc.	Personales: Reunión. Visuales Impresos: Rótulo en sede de la Asc, Rollup, Mural, etc. Visuales digitales: Página Web, Redes Sociales, etc.	Segundo Trimestre	Presidente, Vicepresidente y asociados
	A10. Elaborar e implementar un Manual de identidad basado en la marca (logo).	Visuales Impresos: Papelería, Uniformes, suvenires.	Tercer Trimestre	Presidente y Vicepresidente
<b>E3. Hacer publicidad de los productos a comercializar por la Asc.</b>	A11. Diseñar e implementar un catálogo de productos comerciales.	Visuales Impresos: Catálogo impreso, afiches, plegables. Visuales digitales: Catálogo digital en Página Web, Redes Sociales, etc.	Tercer y Cuarto Trimestre	Presidente, Vicepresidente y asociados
	A12. Habilitar medios tecnológicos de difusión.	Audiovisual: Video publicitario. Visuales digitales: Página Web, Redes Sociales (Facebook, Instagram, etc.), AddWord de Google.	Segundo Trimestre	Presidente
	A13. Crear contenidos susceptibles de resultados para difundir a través de los medios tecnológicos habilitados.	Audiovisuales: Documentales televisivos. Visuales impresos: Artículos de revista, prensa, etc. Visuales digitales: Página Web, Redes Sociales (Facebook, Instagram).	Cuarto Trimestre	Presidente
<b>E4. Promover el respeto y cuidado del medio ambiente.</b>	A14. Elaborar y difundir un programa de cuidado al medio ambiente.	Visuales impresos: Mural de la Asc. Visuales digitales: Página Web. Personal: Reunión.	Primer Trimestre	Presidente, Vicepresidente y asociados

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

Una vez que, por acuerdo de la Asamblea General de la Asociación, se adapta y aprueba el plan de comunicación integral antes propuesto, se procede a la implementación del mismo a partir de un cronograma que debe estar diseñado en función de la capacidad de la organización para dar cumplimiento a las tareas planteadas. Por último, debe darse seguimiento a dicho plan, para lo cual se definen como indicadores de medida el propio cumplimiento de las acciones, donde a su vez se analizan los pros y contras de cada tarea realizada o no realizada, y se definen nuevas estrategias en materia de comunicación para el próximo periodo.

### **Cuadro N° 17. Presupuesto**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD (Unidades)</b>	<b>COSTO UNITARIO (USD)</b>	<b>COSTO TOTAL (USD)</b>
Mural	1	40.00	40.00
Host para página web y correo institucional	1	145.00	145.00
Diseño Página Web	1	450.00	450.00
Diseño de Logo	1	150.00	150.00
Diseño de Manual de Identidad	1	250.00	250.00
Rollup	2	45.00	90.00
Afiches	25	6.00	150.00
Plegables	200	0.30	60.00
Papelería con Logo	1000	0.025	25.00
Uniformes con Logo bordado	4	8.00	32.00
Suvenir (Esferos con Logo)	25	1.15	28.75
Video Publicitario	1	2500.00	2500.00
Artículo en Revista	1	450.00	450.00
Artículo en Prensa	1	250.00	250.00
<b>TOTAL</b>			<b>4620.75</b>

**Elaborado por:** Samuel Calderón.

### **Control**

En cuanto a la función de control, como bien se ha señalado en los capítulos anteriores, tiene tres fases fundamentales: diseño de estándares, control comparativo de resultados respecto a los indicadores definidos y resolución de errores y/o desviaciones a partir de la implementación de medidas preventivas y/o correctivas.

Teniendo en cuenta que las asociaciones agropecuarias estudiadas no aplican control interno ni constan de personal auditor por falta de estructura, se considera que la propuesta debe estar encaminada a dar cumplimiento a la primera fase mediante una guía de indicadores a seguir como estándares de control interno.

Ciertamente, el desarrollo de las restantes fases depende exclusivamente de la gestión de control que realice cada asociación; ya que a partir de la propuesta, dichas organizaciones deben implementar su análisis interno y tras obtener los resultados correspondientes definirían las pautas particulares a seguir en materia de control.

La guía de indicadores o estándares de control que se propone a continuación se basa en los requisitos que establece la SEPS en las auditorías externas que aplica a las Asociaciones y/o Cooperativas Financieras del sector de la Economía Popular y Solidaria. Por supuesto, atendiendo a las características propias de las organizaciones objeto de estudio, la propuesta es el resultado de una modificación y adaptación de las disposiciones de la SEPS antes mencionada, para que sea factible y viable su aplicación en las asociaciones agropecuarias.

### **Modelo de evaluación de control del sector asociativo**

<b>N.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CAL.</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
	<b>Integridad y Valores Éticos</b>			
1	¿Existe un código de Ética en la Asociación?	Sí.	10	PRESIDENTE
		Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
2	¿La Asamblea General ha designado un comité especial responsable del seguimiento y control de la aplicación del Código de Ética y Conducta?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
3		Sí, trimestralmente.	10	PRESIDENTE

	¿La Asamblea General es informada de manera periódica del cumplimiento y aplicación del Código de Ética?	Sí, semestralmente.	7	
		Sí, anualmente.	4	
		No.	0	
4	¿Existe control de los niveles de vinculación y parentesco entre los directivos y empleados?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
5	¿Cuenta la Asociación con mecanismos que permitan difundir a terceros los estándares éticos de la entidad?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
6	¿Se han aplicado las políticas y sanciones establecidas en el código de ética para directivos, empleados y socios, que hayan violentado las exigencias éticas y de integridad?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
	<b>Filosofía y estilo de la Dirección</b>			
7	¿Se cumplen estrictamente las reuniones de la Asamblea General de acuerdo con los estatutos y la ley?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
8	¿La Asamblea General monitorea de cerca el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y el cumplimiento de la normativa vigente?	Sí, mensualmente.	10	PRESIDENTE
		Sí, trimestralmente.	7	
		Sí, semestralmente.	4	
		Sí, anualmente.	2	
		No.	0	
9	¿Se somete a consideración y resolución de la Asamblea General, los Estados Financieros y de Ejecución Presupuestaria?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
10	¿Se analizan y discuten en la Asamblea General, el comportamiento del entorno económico y de la Asociación, frente a sus competidores o entidades similares, a efecto de medir su desempeño frente a éstos?	Sí.	10	PRESIDENTE
		A veces.	5	
		No.	0	
11	¿Se presentan informes periódicos a la Asamblea General de las diferentes áreas, para evidenciar avances de la gestión estratégica de la Asociación?	Sí, mensualmente.	10	SECRETARIA
		Sí, trimestralmente.	7	
		Sí, semestralmente.	4	
		Sí, anualmente.	2	
		No.	0	
12	¿Se tienen establecidas políticas y procedimientos, para las operaciones o actividades que debe o no efectuar la Asociación, en el desarrollo de su objeto social?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
	<b>Estructura Organizacional</b>			

13	¿La Asociación cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo aprobado por la Asamblea General?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
14	¿Cuenta la Asociación con organigramas funcionales?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
15	¿Dentro de la estructura organizacional vigente, se contempla la definición de funciones?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
16	¿La estructura de la Asociación, es adecuada para atender las operaciones propias de la actividad?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
<b>Políticas y Prácticas de RRHH</b>				
17	¿Se han definido políticas, procesos y procedimientos para la vinculación permanencia y desvinculación del personal?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
18	¿Existe en la Asociación un plan de capacitación para la mejora de las competencias para cada uno de los puestos?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
19	¿Existe en la Asociación la definición de una política salarial?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
20		Sí.	10	ADMINISTRADOR



	¿Se tiene claramente identificado los puestos claves y existe una política de sucesión de puestos (backup)?	Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
21	¿Se tienen definidas las sanciones por conductas violatorias a los controles y responsabilidades establecidas a los empleados?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
22	¿Se tienen claramente definidos los perfiles y competencias de acuerdo a la estructura organizacional?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
23	¿Se tiene establecida una política para la rotación del personal en funciones claves?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
24	¿Existen políticas establecidas de evaluación sobre el clima laboral?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
	<b>Gestión por Competencia</b>			
25	¿Se han definido políticas procesos y procedimientos para evaluación del personal por competencias?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
26	¿De acuerdo con la información, las evaluaciones son realizadas con los distintos niveles de jerarquía de la Asociación?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, en algunas áreas.	5	
		No	0	
27		Sí.	10	ADMINISTRADOR

	¿Se han definido políticas para el plan carrera del personal?	Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
28	¿Existen planes de capacitación enfocados al mantenimiento y mejora de las competencias de los puestos claves?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no se aplica.	5	
		No.	0	
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>				
	<b>Objetivos Estratégicos</b>			
29	¿La Asociación cuenta con un plan estratégico?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
30	¿Se han definido la misión y visión de la Asociación y son consistentes a la realidad institucional?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
31	¿La Asociación cuenta con un análisis FODA?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
32	¿En la elaboración del plan estratégico se incluye al personal de áreas claves?	Sí.	10	PRESIDENTE
		Sí, en algunas áreas.	5	
		No.	0	
33	¿Se ha definido los responsables de la ejecución, control y monitoreo del plan estratégico?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
34	¿Existe un cronograma de ejecución del plan estratégico?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
35	¿Se ha definido el mercado objetivo de los segmentos, basado en estudios de mercado?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
36	¿La Asociación cuenta con un plan de negocios, plan de marketing y presupuesto?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
37	¿El esquema de planificación estratégica y los objetivos estratégicos son conocidos por todos los miembros de la Asociación?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
38	¿La Asociación cuenta con un plan de contingencia para asegurar la continuidad del negocio ante la	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no está socializado.	8	

	ocurrencia de factores internos y externos? (corridas de depósitos, desastres naturales, terrorismo, cortes de energía, incendios, huelgas, y renunciaciones masiva, etc.)	Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
	<b>Operaciones</b>			
39	¿Cuenta la Asociación con un mapa de procesos que defina claramente los procesos estratégicos, claves y de apoyo?	Sí.	10	PRESIDENTE
		Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
40	¿La Asociación cuenta con los manuales de procedimientos definidos y relacionados a la cadena de valor?	Sí.	10	PRESIDENTE
		Sí, pero no todos.	8	
		No.	0	
41	¿La Asociación cuenta con un programa para el mejoramiento continuo de procesos?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
42	¿Se ha establecido mecanismos formales, para la difusión y evaluación del cumplimiento de la aplicación de los procesos, políticas, procedimientos y estrategias de la Asociación?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
43	¿La Asociación cuenta con niveles de control formalmente establecidos y validados periódicamente para asegurar un adecuado control interno que pueda mitigar los riesgos o tipos de eventos operativos?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
<b>TECNOLOGIA E INFORMACION (TI)</b>				
44	¿Existe un manual de políticas y procedimientos de tecnología de Información aprobado formalmente y se ha difundido?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
45	¿La Asociación cuenta con una planificación estratégica de Tecnología de Información (TI) que considere planes de largo y corto plazo acordes con la misión y las estrategias planteadas?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
46	¿La Asociación cuenta con personal idóneo y capacitado para el manejo de la seguridad de la información?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
47	¿La Asociación cuenta con políticas, procedimientos para la adquisición y actualización de licencias?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	

48	¿El procedimiento de respaldo de los sistemas de información de la entidad es realizado periódicamente?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
49	¿La Asociación administra un Software administrativo, contable, financiero?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
50	¿Se ha designado un responsable del área TI?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
51	¿Se cuenta con políticas y procedimientos para realizar auditorías de TI?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
52	¿Se han emitido políticas para limitar el acceso a los sistemas de información de acuerdo al perfil de usuario?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
53	¿La Asociación cuenta con políticas y procedimientos para actualización y manejo de base de datos, que salvaguarden la información?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL (Componente)</b>				
	<b>Eficiencia y Eficacia en las Operaciones</b>			
54	¿Se reúne periódicamente las áreas claves para hacer seguimiento de los indicadores de gestión y determinar mejoras o ajustes?	Sí.	10	SECRETARIA
		A veces.	5	
		No.	0	
55	¿Existen reportes periódicos de seguimiento y control del cumplimiento de los planes institucionales que incluyan objetivos y metas cualitativas y cuantitativas?	Sí.	10	SECRETARIA
		No.	0	
56	¿Se analizan y ejecutan oportunamente las recomendaciones realizadas por las auditorías, tanto internas como externas?	Sí.	10	PRESIDENTE
		A veces.	5	
		No.	0	
57	¿La Asociación ha definido políticas y procedimientos para la selección, calificación y contratación de sus proveedores?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
58	¿Cuenta con un manual de procedimientos para la selección, calificación y contratación de proveedores, debidamente formalizado?	Sí.	10	PRESIDENTE
		Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
59		Sí.	10	SECRETARIA

	¿Los contratos están legalizados y contienen cláusulas de penalización por incumplimiento, así como definidos los "niveles mínimos del servicio acordado"?	No.	0	
60	¿La entidad cuenta con un Manual de Contabilidad aprobado por la Asamblea General?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
61	¿En el manual contable se describe las políticas, normas, procedimientos, fija pautas y responsabilidades de los aspectos contables incluidos en cada uno de los subsistemas operativos de cartera, captaciones y otras operaciones que deban ser registradas contablemente?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
62	¿Se dispone de un sistema automatizado y en línea en el registro de operaciones en la contabilidad?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no todos.	8	
		No.	0	
63	¿Existen operaciones y registros contables que se lleven de manera manual?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
64	¿Se han definido sistemas de control interno para las operaciones y registros contables que se llevan de manera manual?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no se aplica.	5	
		No.	0	
65	¿Existen indicadores financieros para medir la rentabilidad y eficiencia de la asociación?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		A veces.	5	
		No.	0	
	<b>Protección de los Activos de la Entidad</b>			
66	¿Se utilizan bóvedas o cajas fuertes para custodiar el dinero y valores manejados por la entidad?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
67	¿Existe Manual de Procedimientos de control para la protección de las claves de acceso de apertura de bóvedas y cajas fuertes?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
68	¿Se realizan arquezos sorpresivos y periódicos a los cajeros y demás responsables de la custodia de efectivo y títulos valores?	Sí, permanente.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, mensualmente.	8	
		Sí, trimestralmente.	5	

		Sí, anualmente.	3	
		No.	0	
69	¿Se cuenta con restricciones de acceso y consulta de documentos confidenciales de la entidad, tales como libros de actas, contratos, información de nómina?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
70	¿Existen restricciones para el acceso a las áreas claves?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		Sí, pero no se aplica.	5	
		No.	0	
71	¿El acceso a los edificios e instalaciones físicas de la entidad está controlado?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
72	¿La Asociación cuenta con pólizas de seguros que den razonables coberturas sobre los activos, tales como: robo, incendios, fenómenos naturales, etc.?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
	<b>Cumplimiento de las disposiciones Legales y Normas Aplicables</b>			
72	¿Se reúne periódicamente la Asamblea General con las áreas claves para hacer seguimiento de la gestión y determinar mejoras o ajustes?	Sí.	10	PRESIDENTE
		A veces.	5	
		No.	0	
73	¿La Asamblea General conoce, toma acciones y realiza seguimiento al cumplimiento de las conclusiones y recomendaciones incluidas en los informes de inspección efectuados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
74	¿La Asamblea General solicita el suficiente soporte y explicación a las variaciones importantes presentadas en la información que suministra la administración?	Sí.	10	PRESIDENTE
		A veces.	5	
		No.	0	
75	¿Se actualiza el valor de los inmuebles de acuerdo a la ley?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
76	¿Se actualizan anualmente los datos de los socios?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
	<b>Información</b>			
77	¿Cuenta la Asociación con sistemas de información gerencial?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	

78	¿Los sistemas de información gerencial proveen que la información económica, financiera, administrativa, operativa, legal, de riesgos entre otra sea consistente, relevante, precisa, oportuna, confiable y que responda a un esquema periódico de reportes?	Sí.	10	ADMINISTRADOR
		No.	0	
79	¿La información gerencial funciona eficientemente como herramienta para la toma de decisiones; tanto por parte de la directiva?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
80	¿Se tienen establecidos reportes a la Asamblea General o comité asignado respecto del seguimiento a la efectividad de los controles?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
	<b>Atención al socio y transparencia</b>			
81	¿El Asamblea General aprobó en la estructura orgánica, la implementación de un área de atención a los asociados?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
82	¿Cuenta el área de atención al socio con un reglamento que incluya las políticas, procedimientos y cursos de acción para canalizar y resolver reclamos, consultas y otras inquietudes de sus asociados?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
83	¿Se monitorea el proceso y gestión de atención de quejas, reclamos o consultas y se controla el estado?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
84	¿La información de quejas, reclamos, consultas o sugerencias son utilizadas para la toma de decisiones y formulación de estrategias y políticas institucionales?	Sí.	10	PRESIDENTE
		A veces.	5	
		No.	0	
85	¿La Asociación informa por cualquier medio a sus asociados y al público en general, con información sobre el balance social que incluya indicadores sociales claves y otros de carácter cualitativo?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
	<b>Comunicación</b>			
86	¿Cuenta la Asociación con mecanismos que permitan a empleados o terceros expresar quejas, reclamos o asuntos indeseables?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		Sí, pero no está socializado.	8	
		Sí, pero no está aprobado.	6	
		Sí, pero no está actualizado.	4	
		Sí, está en proceso.	2	
		No.	0	
87	¿De los asuntos expresados a través del mecanismo anterior, se han adoptado decisiones o adelantado acciones?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		A veces.	5	
		No.	0	

88	¿Se comunican dentro de la Asociación las acciones disciplinarias que se toman, de manera que los colaboradores entiendan que si son sorprendidos violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		Sí, pero no se aplica.	5	
		No.	0	
89	¿La administración comunica periódicamente a sus empleados la planeación estratégica y metas definidas? (en medios tales como carteleras, reuniones, boletines, mails).	Sí, trimestralmente.	10	PRESIDENTE
		Sí, semestralmente.	7	
		Sí, anualmente.	4	
		No.	0	
90	¿Existen sistemas de información que establezcan los mecanismos para elaborar e intercambiar información oportuna, confiable y fidedigna, tanto interna como externa?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
	<b>Auditoría Interna</b>			
91	¿Existe un área de auditoría interna en la entidad?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
92	El plan de Auditoria está aprobado por los respectivos Consejos?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
93	¿El plan anual de auditoria interna cubre procesos de control en las áreas claves de la Asociación de acuerdo a las necesidades o prioridades de riesgo?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
94	¿La Unidad de Auditoría Interna cuenta con normas internas aprobadas por la Asamblea General, que facilite el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
95	¿Auditoría interna dispone de cuestionarios con procedimientos de auditoría y de control interno para ejecutar exámenes en todas las áreas y operaciones de la entidad?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
96	El programa de Auditoría Interna contempla actividades orientadas a determinar el cumplimiento y la eficacia de los sistemas de control interno y del funcionamiento del sistema de gestión de riesgo de liquidez, que incluya, entre otros factores, pruebas para determinar si se cumplen las políticas y límites de exposición, viabilidad del Plan de Contingencias, confiabilidad e integridad del sistema de reportes gerenciales y de las bases de datos.	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
97	¿La ubicación dentro de la estructura de la entidad del auditor permite su independencia respecto a la administración?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	



98	¿El mecanismo de elección del auditor interno permite su independencia respecto de la administración?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
99	¿Se cumple con todos los requisitos de idoneidad personal y profesional en la elección del auditor interno?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
100	¿El plan de auditoría incluye la evaluación de la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la entidad?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
101	¿El plan de auditoría tiene en cuenta las observaciones realizadas por los auditores externos?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
102	¿Los informes emitidos por auditoría interna contemplan la evaluación y cumplimiento de los procesos establecidos en el plan?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
103	¿Se emiten periódicamente reportes acerca de los hallazgos de auditoría?	Sí, permanente.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		Sí, mensualmente.	7	
		Sí, trimestralmente.	4	
		Sí, anualmente.	2	
		No.	0	
104	¿Las observaciones o hechos relevantes detectados por los auditores internos, externos, consejo de vigilancia o unidades de control interno, son reportados oportunamente a la SEPS?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
105	¿Los informes de auditoría se discuten con las áreas examinadas o la gerencia?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
106	¿Tiene el Auditor Interno acceso sin restricciones a la información y documentos de la entidad, en el momento que crea conveniente?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
107	¿Se presentan informes de seguimiento a los hallazgos y observaciones de auditoría interna?	Sí, permanente.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		Sí, mensualmente.	8	
		Sí, trimestralmente.	5	
		Sí, anualmente.	3	
		No.	0	
108	¿El plan de auditoría incluye la evaluación de los procesos de los diferentes elementos del ambiente de control?	Sí.	10	PRESIDENTE/ADM INISTRADOR
		No.	0	
	<b>Auditoría Externa</b>			
109	¿La Asociación ha contratado auditoría externa?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	

110	¿La contratación de la Auditoría Externa cumple con las disposiciones señaladas por la SEPS?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
111	¿El mecanismo de elección del auditor externo permite colegir su independencia respecto de la administración?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
112	¿Se exigen requisitos de idoneidad personal y profesional en la elección de los auditores externos?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	
113	¿El plan de auditoría externa, contempla la evaluación de los principales elementos (componentes) de los estados financieros, operaciones y riesgos claves de la entidad ?	Sí.	10	PRESIDENTE
		No.	0	

### **Premisas para su implementación**

La premisa fundamental que se refiere para la implementación del mismo se basa exclusivamente en la adaptación de los recursos dados a las condiciones actuales y reales de cada una de las asociaciones agropecuarias que decidan implementarlo.

Es importante socializar la propuesta, para lo cual se recomienda que esta sea discutida y valorada en la Asamblea General de la Asociación, donde una vez aprobado, se dé a conocer entre todo el personal y los asociados.

Cada Asociación debe analizar su estado actual y adaptar la propuesta a sus condiciones y recursos.

### **Impacto de la propuesta**

Entre los principales impactos que tendría la implementación de la propuesta por parte de las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe, se tienen:

- Mejoramiento de la gestión administrativa.
- Mayor eficiencia en los procesos.
- Crecimiento económico-financiero.
- Incremento de la productividad.
- Mayor competitividad en el mercado.
- Incremento de la rentabilidad.
- Sostenibilidad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- En el cantón Buena Fe se reconoce la asociatividad como una forma de organización socioeconómica perteneciente a la Economía Popular y Solidaria regida por la SEPS.
- Por otra parte, un modelo de gestión administrativa refiere a una forma práctica, objetiva, didáctica y sintetizada de presentar la realidad de las organizaciones en base a la gestión del proceso administrativo.
- En el diagnóstico realizado a ocho asociaciones agropecuarias pertenecientes al cantón Buena Fe, provincia Los Ríos, se detectó varias deficiencias relacionadas al proceso de gestión administrativa, vistas desde las funciones de planeación, organización, dirección y control.
- En las asociaciones estudiadas no aplican planificación estratégica, no consta visión, objetivos estratégicos, diagnósticos correspondientes, ni planes estratégicos. Esto trae como consecuencia que, tanto la directiva, como el personal y los asociados, no tengan claras las metas a seguir ni las acciones o estrategias que deben realizar para alcanzarlas.
- Los resultados indican que las asociaciones estudiadas no han prestado atención a dicha función, puesto que no se aplica de manera congruente los niveles básicos como: funciones por cargo, identificación de procesos y definición de procedimientos; es por ello que las tareas se dispersan o recaen solamente en un cargo.
- Se observa que los principales problemas radican en la comunicación, tanto interna como externa; la primera es la principal causa del declive o

renuncia de varios asociados, mientras que la segunda implica el desaprovechamiento de los medios tecnológicos de comunicación.

- Con relación al control, esta es una función totalmente obviada por las asociaciones, por tanto, no existe forma de generar mejoramiento continuo.
- Atendiendo a las deficiencias detectadas, se procedió a la elaboración de una propuesta de modelo de gestión administrativa para las asociaciones agropecuarias del cantón Buena Fe, provincia Los Ríos.

### **Recomendaciones**

- Revisar la LOEPS para estar informados sobre las normas y regulaciones que dispone la SEPS para las asociaciones pertenecientes a la EPS.
- Considerar la importancia del modelo de gestión administrativa y los beneficios que ofrece para implementarlo como una herramienta de mejoramiento y desarrollo de las asociaciones agropecuarias.
- Realizar diagnósticos regulares que les permita detectar las deficiencias en las que incurre la asociación y definir medidas de corrección de las mismas.
- Implementar planificación estratégica de manera congruente y darle seguimiento a los planes que surjan al respecto, tanto a corto, mediano, como largo plazo.
- Diseñar la estandarización de los procesos y mantener estos actualizados a través de los manuales de procedimientos.
- Llevar a cabo planes de comunicación tanto interna como externa, el primero para mejorar el ambiente de trabajo y las relaciones entre el personal y los miembros de la asociación, y el segundo para incrementar las ventas y el posicionamiento en el mercado.
- Implementar un sistema de Control Interno que permita desarrollar los procesos de la asociación en base al mejoramiento continuo.

- Socializar, aprobar e implementar la propuesta; además de realizar las modificaciones y adaptaciones de las herramientas, disposiciones e instrumentos desarrollados en la propuesta, de manera que respondan eficientemente al contexto y realidad de la Asociación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACI. (2012). *Cooperativas de las Americas Region de la Alianza Cooperativa Internacional* . Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo-en-las-Américas-y-el-mundo-44-44-44-44>
- Aguilar, J., Ávalos, J., Sánchez, M., Cevallos, W., & Ávalos, V. (2017). Análisis de los modelos administrativos aplicados en el sector no financiero de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Aguinaga, M. (2015). *Aprendizajes de los procesos de asociatividad en las organizaciones sociales de Ecuador*. Quito: IEPS.
- Alvizú, R. (s.f.). *Sector Asociativo y Economía Solidaria: Una Mirada desde una Red Comunicativa Propia*. Obtenido de Universidad de Chile: [http://base.socioeco.org/docs/cs-alvizu\\_r.pdf](http://base.socioeco.org/docs/cs-alvizu_r.pdf)
- Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de empresas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración*. Caracas: Espíteme.
- ASAMBLEA CONSTITUYENTE DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008). Artículo 286 de la Constitución de la República del Ecuador. En 2. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. Quito: La Jurídica.
- ASAMBLEA CONSTITUYENTE DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008). Artículo 85 de la Constitución de la República del Ecuador. En A. C. ECUADOR. Quito: La Jurídica.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449.

- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito, Ecuador: Oficio No. T.4887-SNJ-11-664.
- Bairoch. (2015). Mitos y paradojas de la historia económica. En P. Bairoch. *Gif sur Yvette: La Découverte*.
- Benet. (2011). Mercados explosivos en las montañas bereberes. En K. Polanyi, & C. Arensberg, *Sistemas económicos en historia y teoría* (págs. 195-216.). París: Universidad de Larousse.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Brebbia, F., & Malanos, N. (1997). *Tratado teórico práctico de los contratos agrarios*. Buenos Aires: Rubinzal Culzoni Editores.
- Briones, A. (2014). *Modelo de gestión administrativa RECOLPLASTIC S.A. del cantón Pueblo Viejo, parroquia San Juan*. Babahoyo: UNIANDES.
- Buffa. (2014). Meeting the Competitive Challenge. . En E. Buffa. Homewood.
- Cáceres, L., Pardo, C., & Torres, A. (2013). La asociatividad y las cadenas productivas: una alternativa de desarrollo para el municipio de Yopal, Casanare. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(102), 69-75.
- Campi, K. (2016). *Modelo de Gestión Administrativa para mejorar los Procesos Organizacionales en FEDERIOS*. Babahoyo: UNIANDES.
- Castel. (22 de 12 de 2017). *De la economía informal a la economía solidaria popular: conceptos y prácticas*. Odile Castel. Obtenido de <http://www.socioeco.org>: [http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-2554\\_es.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-2554_es.html)
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Colombia: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2006). *Teoría General de la Administración*. México: Elsievier.

- CICCUS. (2011). En C. & CICCUS, *La Política es un arma cargada de futuro. La Economía Social en Brasil y Venezuela*. . Buenos Aires.
- Consejo Nacional de Planificación. (2015). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: LEXIS FINDER.
- COOP. (2018). *¿Qué es la Alianza Cooperativa Internacional?* Obtenido de Cooperativas de las Américas: <https://www.aciamericas.coop/Que-es-la-Alianza-Cooperativa-Internacional>
- Coraggio. (2012). «Crítica de la política neoliberal, las nuevas tendencias.» . En J. L. Coraggio, *Congresos de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe*. Quito: FLACSO.
- Coraggio, J. (2011). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Da Ros, G. (2003). *El crédito rural y las Cooperativas Financieras en el Ecuador*. Quito: Aby Yala.
- De Soto. (2014). *El otro camino: la revolución informal en el tercer mundo* , . En D. S. H.. París: Discovery.
- DeSoto. (2012). *El otro sendero*, . En H. d. Soto. Bogotá: Oveja Negra.
- Dias Sanjuan, L. (2011). *La Observacion* . Mexico: Textos Didadcticos .
- Durston, J. (2003). *Capital social. Parte del problema, parte de la solución. Su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe*. Obtenido de CEPAL: [http://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/13428/panel1\\_sps31.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/13428/panel1_sps31.pdf).
- Esmeraldas, J., & Espinoza, C. (2016). *Análisis de la Economía Popular y Solidaria y sus experiencias en el Sector No Financiero Asociativo de la provincia de Pichincha 2011-2015*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Fajardo, G. (2009). La Economía Social en las leyes. *CIRIEC España*(66), 5-35.



- FAO. (2014). *Agricultura familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política*. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Favreau, Lachapelle & Larose. (2010). Une autre mondialisation ; résister et construire (repères de conjoncture internationale), Groupe d'économie solidaire du Québec (GESQ), mars 2010. En L. R. FAVREAU. Québec: GESQ.
- Fernández, J. (1991). *El proceso administrativo*. México: Diana.
- FIDA. (2013). *El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola en los países de ingresos medios: el caso argentino*. Buenos Aires: Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA).
- Formento, S., & Besada, A. (2000). *Gestión agropecuaria de la teoría a la acción*. Buenos Aires: Nuevo Hacer-Grupo y Ediciones Latinoamericano.
- Fukuyama, F. (1997). *Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad*. Obtenido de PUCP: <http://departamento.pucp.edu.pe/cienciassociales/files/2012/06/Aspectosteoricoscapitalsocial.pdf.pdf>
- Gaiger. (2010). Alternativas "Las empresas solidarias como alternativa económica para los pobres " . En G. LI. Sur , VI, No. 4, p.209-229. Obtenido de Gaiger LI (1999b ), Alternativas "Las empresas solidarias como alternativa económica para los pobres " Sur , VI, No. 4, p.209-229.
- Gaiger. (2010). *Gaiger Ll. Una economía popular, el sector solidaria no horizonte do terceiro , grupo de investigación sobre la economía solidaria en Brasil*. Obtenido de [www.ecosol.org.br](http://www.ecosol.org.br)
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: INNOVA.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Encuentro Grupo Editor.

- Guéneau. (2014). "ONG y el desarrollo: la sociedad, la economía, la política . En G. MC., *Las ONG y la economía: empresa desconocida, pero demonizado* " en Deler JP, Fauré YA, A. Piveteau y PJ Roca, (págs. p. 355-364). Karthala, : París, .
- Hermida, J. (2004). *Administración y Estrategia*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de Investigación* (3ra ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Pilar, B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES , S.A. DE C.V.
- Herrera, A. (2015). *Intercambio experiencias asociativas y solidarias sector rural primario de Costa Rica Y Colombia*. Bogotá: IX Congreso Internacional RULESCOOP.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.
- IICA. (2006). *Gestión de agroneocios en empresas asociativas rurales. Módulo 2. Curso de Capacitación*. Lima: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- INIAP. (2016). *MANUAL TÉCNICO DE LA YUCA*. En I. N. INIAP.. Tulcan: Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias – INIAP.
- INTA. (2010). *Las estrategias del PROFEDER para el apoyo del desarrollo territorial. Estrategias y experiencias para el trabajo de extensión*. Buenos Aires: Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

- Jauregui, M. (2014). *Introducción a la Administración*. Obtenido de Aprendiendo Administración: <http://aprendiendoadministracion.com/introduccion-administracion/>)
- Kaplan, R., & Saccuzzo, D. (1982). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues*. Michigan: Brooks/Cole Publishing Company.
- Lachaud. (2010). " El sector informal urbano y el mercado laboral en Sudáfrica ", en D. Turnham, B. Salome y A. Schwarz, Nuevos enfoques para el sector informal ,. En L. JP.. París: OCDE.
- Larrea, F. (2010). *Estado neoliberal y movimiento indígena: neoindigenismo, biopolítica y representación*. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Lattuada, M., Nogueira, M., & Urcola, M. (2015). Las formas asociativas de la agricultura familiar en el desarrollo rural argentino de las últimas décadas (1990-2014). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(84), 195-228.
- Liendo. (2011). ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES. . En M. Liendo, *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Rosario.
- Lisboa. (2012). *Por Melo Lisboa A. Os desafios da economia popular solidaria* , . Obtenido de Grupo de Investigación sobre la Economía Solidaria en Brasil, : [www.ecosol.org.br](http://www.ecosol.org.br) ,
- LOSEPS. (2011). artículo 15. . En L. o. financiero. Quito: La Jurídica.
- LOSEPS. (2011). Artículo 18. En L. o. solidario. Quito: La Jurídica.
- LOSEPS. (2011). artículo 21. En L. O. Solidaridad).. Quito: La Jurídica.
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.

- Magnazo. (2016). ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS PARA MICROY PEQUEÑAS EMPRESAS. . En C. Magnazo. Buenos Aires: Programa AREA.
- Malandrín. (2012). " Monedas Locales y Enlace Social : Sistemas de Intercambio Local (SEL) " . En M. G.. " Ahorro sin Fronteras" , número de marzo.
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall.
- Márquez & Hemmelryck. (2016). “Fenomenología y génesis de un concepto. La microempresa en América Latina”, . En F. y. Márquez. Santiago. : Centro de Estudios Sociales y Educación - SUR, Documento de Trabajo N° 155, .
- Martínez, J. (2014). *La asociatividad como alternativa para la penetración de mercados internacionales: Caso de estudio Asociación de Paneleros ASOPROPANOC*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Medina, J. (2012). *Modelo de gestión administrativa para el gobierno de la parroquia Yaruquí, cantón Quito, provincia Pichincha*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Menéndez. (2014). *Tipos de asociatividad*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Miño, J. (2008). *Visión histórica de las constituciones de 1998 y 2008*. Obtenido de IRG: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-449.html>
- Miño, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Ministerio de Coordinación de la Política Económica.
- Morejón, R., & Velasco, C. (2013). *Diseño y estructuración de un modelo administrativo para la Asociación de Productores y Comerciantes Virgen del Recinto de la parroquia Lloa*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Moza, A., & Bernal, E. (2006). Desarrollo territorial y economía social. *CIRIEC España*(55), 125-140.

- Narváez, Fernández & Senior. (2012). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial una propuesta estratégica. Segunda edición. En M. G. Narváez. Zulia: : Universidad del Zulia,.
- Narváez, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica*. Maracaibo: Opción.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric theory*. Michigan: McGraw-Hill.
- Obschatko, E., Basañes, C., & Martini, G. (2011). *Las Cooperativas Agropecuarias en la República Argentina: diagnóstico y propuestas*. Buenos Aires: MAGyP-IICA.
- OIT. (2018). *Mujeres y hombres en la economía informal: un panorama estadístico*. Ginebra: OIT.
- Peixoto, P. (2004). Asociativismo. En A. Cattani, *La Otra Economía* (pág. 31). Buenos Aires: Altamirano.
- Pino, S., Aguilar, H., Apolo, A., & Sisalema, L. (2018). Aporte del sector agropecuario a la economía del Ecuador. Análisis crítico de su evolución en el período de dolarización. Años 2000 – 2016. *Revista Espacios*, 39(32), 7-23.
- Quillahuamán, D., & Carasas, M. (2018). *La asociatividad de pequeños productores como estrategia para mejorar la competitividad de las cadenas de producción de hortalizas en el distrito de San Jerónimo – Cusco 2015*. Lima: UCSS.
- Ramada, C. (1998). Sistemas locales de intercambio comercial para reforzar economía locales. *LEISA*, 14(4), En Línea: <http://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-14-numero-4/2481-sistemas-locales-de-intercambio-comercial-para-reforzar-economia-locales>.

- Razeto, et al. (2010). En L. Razeto, A. Klenner, & A. y. Ramírez, “*Las Organizaciones Económicas populares*”, *III Edición actualizada*, (pág. 233 págs. ). Santiago: Programa de Eco-nomía del Trabajo (PET), .
- Razeto, L. (2001). El desarrollo como expansión, transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo. *Revista Polis*(1), En Línea: <http://www.luisrazeto.net/content/el-desarrollo-como-expansi%C3%B3n-transformaci%C3%B3n-y-perfeccionamiento-de-la-econom%C3%ADa-en-el-tiempo>.
- Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava Edición ed.). México: Pearson Education.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Romanguera, A., & García, J. (2007). ¿Cómo crear una red de intercambio? *¡Participación! Una caja de herramientas para la economía solidaria*, 61.
- Romero, R. (2009). *Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas*. Obtenido de Estudios Agrarios: [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf)
- Ruiz, E. (2015). *La Economía Social y Solidaria como modelo de desarrollo emergente en el Ecuador*. Quito: pontífica Universidad Católica del Ecuador.
- Saaty, T. (2008). Decision making with the analytic hieracchy process. *Int. J. Services, 1*(1), 83-98.
- Saltos, J., Mayorga, M., & Ruso, F. (2016). La economía popular y solidaria: un estudio exploratorio del sistema en Ecuador con enfoque de control y fiscalización. *Mi SciELO, 10*(2), 15-25.

- Segrelles, J., & Vásquez, J. (2012). *Multifuncionalidad rural y nueva ruralidad. La experiencia europea y la potencialidad de Colombia*. Madrid: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- SEPS. (Septiembre de 2017). *Superintendencia de Ecconomía Popular y Solidaria* . Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletin-financiero-sf-y-snf>
- Sociedad de Agricultores de Colombia. (2013). Informe de Coyuntura. *Revista Nacional de Agricultura*(958), 37-55.
- Stavenhagen. (2013). “Siete tesis equivocadas sobre América Latina” en Stavenhagen, Rodolfo, Laclau, Ernesto y Marini, Ruy Mauro, “Tres ensayos sobre América Latina”, . En R. Stavenhagen. Barcelona: Ed. Anagrama.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta Edición ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Sulmont. (2016). “Iniciativas económicas populares, pequeñas empresas y desarrollo en América Latina: aclaraciones conceptuales y notas para el debate” en Abelardo Viloso (compilador); “Microempresas y Sectores populares en América Latina”, . En D. Sulmont. Lima, : Taller Permanente.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Boletín de Coyuntura No. 1*. Quito: SEPS.
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Planeación y control. Una visión integral de la administración*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Triana. (2015). Hábitos de Consumo de Frutas y Hortalizas en personas de 15 a 39 años, habitantes de Bogotá. En G. P. Triana. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Uquillas, C. (2008). *El modelo económico industrial en el Ecuador*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 104: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm>

- Vargas, A. (1999). *El Estado y las políticas públicas. Capítulo II. Las políticas públicas entre la racionalidad técnica y la racionalidad política*. Bogotá: Almudena Editores.
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155-165.
- Vásquez, G. (1999). *Cooperativismo*. Obtenido de <http://www.oescj.org.ec/pdf/biblioteca/libros/DerechoCooperativo-Economia-social-solidaria.pdf>
- Vintimilla, J. (2015). La Constitución Económica del Ecuador. *Iuris Dictio*, 14(16), 3-12.
- Welch, S., & Comer, J. (1988). *Quantitative Methods for Public Administration: Techniques and Applications*. Mishawaka: Dorsey Press.
- Zabala, H. (2015). *I semana internacional de la economía social y solidaria. II Encuentro nacional de la investigación del sector solidario. Asociatividad, redes sociales y desarrollo local*.



## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de encuesta



#### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

#### ENCUESTA A LOS PRESIDENTES DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL CANTON BUENA FE

- **Objetivo:**

La encuesta tiene como propósito realizar un **diagnóstico** sobre la situación actual de la gestión administrativa del sector agropecuario asociativo del cantón Buena Fe.

- **Indicaciones:**

- La encuesta se basa en las cuatro **dimensiones** que conforman el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.
- Cada dimensión presenta una serie de **atributos**, los que a su vez están asociados a **indicadores**.
- El propósito del cuestionario es evaluar cada atributo, para lo cual Ud. debe leer el indicador, y de acuerdo a la respuesta que se pone de manifiesto en su Asociación, así será su evaluación.
- La evaluación se realiza en base a una escala del 1-5, debe marcar con una X el valor que Ud. entienda que es el estado actual de cada atributo señalado.

- **Respuestas:**

ESCALA DE EVALUACIÓN					
Estado	No existe	Mal	Regular	Bien	Excelente
Valor	1	2	3	4	5

- **Cuestionario de evaluación de atributos:**

DIMENSIÓN	ATRIBUTOS	INDICADORES (PREGUNTAS)	ESCALA					OBSERVACIONES
			1	2	3	4	5	
<b>PLANEACIÓN</b>	Misión y visión.	1. ¿La Asociación tiene definido su misión y su visión?						
	Objetivos estratégico.	2. ¿La Asociación tiene definido objetivos estratégicos?						
	Diagnóstico estratégico.	3. ¿En la asociación se realizan estudios de mercado para definir estrategias?						
	Plan estratégico.	4. ¿En la Asociación se tiene un plan estratégico?						
	Evaluación del plan estratégico.	5. ¿En la Asociación se realiza la evaluación del plan estratégico de manera regular?						
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Estructura organizacional.	6. ¿La Asociación tiene definido los niveles de jerarquía mediante un organigrama?						
	Funciones por cargo.	7. ¿La Asociación tiene definida las funciones y responsabilidades por cargo?						
	Procesos administrativos y operativos.	8. ¿La Asociación cuenta con un mapa de procesos?						

	Procedimientos (Flujograma).	9. ¿La Asociación cuenta con un flujograma de procesos?							
	Procedimientos (Manuales de procesos).	10. ¿Existen en la Asociación manuales de procedimientos?							
<b>DIRECCIÓN</b>	Valores éticos y morales.	11. ¿En la Asociación existe un manual de conducta?							
	Liderazgo.	12. ¿El Presidente de la Asociación influye adecuadamente en sus subordinados para el cumplimiento de las tareas?							
	Motivación.	13. ¿En la Asociación se maneja un sistema de recompensas?							
	Comunicación.	14. ¿Cómo es la comunicación interna y externa de la Asociación?							
<b>CONTROL</b>	Estándares o indicadores de medición.	15. ¿La Asociación tiene definidos los estándares mediante los cuales se mide el desempeño organizacional?							
	Evaluación de los resultados.	16. ¿En la Asociación se evalúa el desempeño regularmente?							
	Acciones preventivas y correctivas.	17. ¿En la Asociación se toman acciones preventivas o correctivas de acuerdo al desempeño evaluado?							

## Anexo 2. Tabulación de datos

**Cuadro N° 18. Matriz consolidada de datos tabulados**

DIMENSIONES	ATRIBUTOS	EVALUACIÓN					TOTAL
		1	2	3	4	5	
PLANEACION	Misión y visión.	2	1	2	2	1	8
	Objetivos estratégico.	3	2	1	2	0	8
	Diagnóstico estratégico.	5	1	2	0	0	8
	Plan estratégico.	3	2	2	1	0	8
	Evaluación del plan estratégico.	5	1	2	0	0	8
ORGANIZACIÓN	Estructura organizacional.	2	1	2	2	1	8
	Funciones por cargo.	3	1	3	1	0	8
	Procesos administrativos y operativos.	3	1	2	2	0	8
	Procedimientos (Flujograma).	4	1	3	0	0	8
	Procedimientos (Manuales de procesos).	5	1	2	0	0	8
DIRECCION	Valores éticos y morales.	2	1	2	3	0	8
	Liderazgo.	1	1	3	2	1	8
	Motivación.	6	2	0	0	0	8
	Comunicación.	0	5	1	2	0	8
CONTROL	Estándares o indicadores de medición.	3	3	1	1	0	8
	Evaluación de los resultados.	6	1	0	1	0	8
	Acciones preventivas y correctivas.	6	0	1	0	1	8
<b>TOTAL</b>		<b>59</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	

**Elaborado por:** Samuel Calderón

### Anexo 3. Validación del instrumento

**Cuadro N° 19. Matriz de cálculo de varianzas**

DIMENSIONES	ATRIBUTOS	EVALUACIÓN					T.
		1	2	3	4	5	
PLANEACION	Misión y visión.	2	2	6	8	5	23
	Objetivos estratégico.	3	4	3	8	0	18
	Diagnóstico estratégico.	5	2	6	0	0	13
	Plan estratégico.	3	4	6	4	0	17
	Evaluación del plan estratégico.	5	2	6	0	0	13
ORGANIZACIÓN	Estructura organizacional.	2	2	6	8	5	23
	Funciones por cargo.	3	2	9	4	0	18
	Procesos administrativos y operativos.	3	2	6	8	0	19
	Procedimientos (Flujograma).	4	2	9	0	0	15
	Procedimientos (Manuales de procesos).	5	2	6	0	0	13
DIRECCION	Valores éticos y morales.	2	2	6	12	0	22
	Liderazgo.	1	2	9	8	5	25
	Motivación.	6	4	0	0	0	10
	Comunicación.	0	10	3	8	0	21
CONTROL	Estándares o indicadores de medición.	3	6	3	4	0	16
	Evaluación de los resultados.	6	2	0	4	0	12
	Acciones preventivas y correctivas.	6	0	3	0	5	14
<b>VARIANZA</b>		<b>3,26</b>	<b>5,05</b>	<b>7,61</b>	<b>15,76</b>	<b>4,77</b>	

Elaborado por: Samuel Calderón

**Cuadro N° 20. Cálculo del coeficiente alfa ( $\alpha$ )**

Fórmula de $\alpha$ :	$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$
k (Cantidad de ítems)	5
$\sum S_i^2$ (Sumatoria de Varianza de ítem i)	36,48
$S_t^2$ (Varianza total)	19,90
SECCION 1:	1,25
SECCION 2:	-0,833
ABSOLUTO $S^2$	0,833
Valor de $\alpha$ :	1,041

Elaborado por: Samuel Calderón

#### Anexo 4. Determinación del valor ponderado (ideal)

**Cuadro N° 21. Cálculo del valor ponderado ideal**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>VALOR PON.</b>	<b>ATRIBUTOS</b>	<b>VALOR PON.</b>
<b>PLANEACION</b>	1,25	Misión y visión.	1,25
		Objetivos estratégico.	1,00
		Diagnóstico estratégico.	0,50
		Plan estratégico.	1,50
		Evaluación del plan estratégico.	0,75
<b>SUBTOTAL</b>			<b>5,00</b>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	1,25	Estructura organizacional.	1,00
		Funciones por cargo.	1,00
		Procesos administrativos y operativos	1,25
		Procedimientos (Flujograma).	0,75
		Procedimientos (Manuales de procesos).	1,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>5,00</b>
<b>DIRECCION</b>	1,25	Valores éticos y morales.	1,00
		Liderazgo.	1,50
		Motivación.	1,25
		Comunicación.	1,25
<b>SUBTOTAL</b>			<b>5,00</b>
<b>CONTROL</b>	1,25	Estándares o indicadores de medición.	1,65
		Evaluación de los resultados	1,65
		Acciones preventivas y correctivas	1,70
<b>SUBTOTAL</b>			<b>5,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5,00</b>		

**Elaborado por:** Samuel Calderón

## Anexo 5. Determinación del valor ponderado (actual)

**Cuadro N° 22. Cálculo del valor ponderado actual**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>VALOR PON.</b>	<b>ATRIBUTOS</b>	<b>VALOR PON.</b>
<b>PLANEACION</b>	0,55	Misión y visión.	0,72
		Objetivos estratégico.	0,45
		Diagnóstico estratégico.	0,16
		Plan estratégico.	0,64
		Evaluación del plan estratégico.	0,24
<b>SUBTOTAL</b>			<b>2,21</b>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	0,56	Estructura organizacional.	0,58
		Funciones por cargo.	0,45
		Procesos administrativos y operativos	0,59
		Procedimientos (Flujograma).	0,28
		Procedimientos (Manuales de procesos).	0,33
<b>SUBTOTAL</b>			<b>2,23</b>
<b>DIRECCION</b>	0,61	Valores éticos y morales.	0,55
		Liderazgo.	0,94
		Motivación.	0,31
		Comunicación.	0,66
<b>SUBTOTAL</b>			<b>2,46</b>
<b>CONTROL</b>	0,44	Estándares o indicadores de medición.	0,66
		Evaluación de los resultados	0,50
		Acciones preventivas y correctivas	0,60
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,75</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2,16</b>		

**Elaborado por:** Samuel Calderón

## Anexo 6. Resultados del método de ponderación de atributos

**Cuadro N° 23. Diferencias entre valor ponderado ideal y actual**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>V. POND. IDEAL</b>	<b>V. POND. ACTUAL</b>	<b>DIF.</b>	<b>PORC.</b>
<b>PLANEACION</b>	1,25	0,55	0,70	56%
<b>ORGANIZACIÓN</b>	1,25	0,56	0,69	56%
<b>DIRECCION</b>	1,25	0,61	0,64	51%
<b>CONTROL</b>	1,25	0,44	0,81	65%
<b>TOTAL</b>	<b>5,00</b>	<b>2,16</b>	<b>2,84</b>	<b>57%</b>

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>V. POND. IDEAL</b>	<b>V. POND. ACTUAL</b>	<b>DIF.</b>	<b>PORC.</b>
Misión y visión.	1,25	0,72	0,53	43%
Objetivos estratégico.	1,00	0,45	0,55	55%
Diagnóstico estratégico.	0,50	0,16	0,34	68%
Plan estratégico.	1,50	0,64	0,86	58%
Evaluación del plan estratégico.	0,75	0,24	0,51	68%
Estructura organizacional.	1,00	0,58	0,43	43%
Funciones por cargo.	1,00	0,45	0,55	55%
Procesos administrativos y operativos.	1,25	0,59	0,66	53%
Procedimientos (Flujograma).	0,75	0,28	0,47	63%
Procedimientos (Manuales de procesos).	1,00	0,33	0,68	68%
Valores éticos y morales.	1,00	0,55	0,45	45%
Liderazgo.	1,50	0,94	0,56	38%
Motivación.	1,25	0,31	0,94	75%
Comunicación.	1,25	0,66	0,59	48%
Estándares o indicadores de medición.	1,65	0,66	0,99	60%
Evaluación de los resultados.	1,65	0,50	1,16	70%
Acciones preventivas y correctivas.	1,70	0,60	1,11	65%
<b>TOTAL</b>	<b>20,00</b>	<b>8,64</b>	<b>11,36</b>	<b>57%</b>

**Elaborado por:** Samuel Calderón