



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

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

TEMA:

**“PLAN DE GESTIÓN SOCIO-ORGANIZATIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LOS ACTORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL
Y SOLIDARIA EN EL CANTÓN RIOBAMBA”**

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

Autor:

Pablo Vicente Cepeda Arias

Tutor:

Jorge Washington Sánchez Chavalié, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2019

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

Yo, Pablo Vicente Cepeda Arias, declaro ser autor del Trabajo de Titulación “Plan de Gestión Socio-Organizativa para el fortalecimiento de los actores de la Economía Social y Solidaria en el cantón Riobamba”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y 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 Ambato, a los 24 días del mes de agosto de 2019, firmo conforme:

Autor: Pablo Vicente Cepeda Arias

Firma:

Número de Cédula: 0602766180

Dirección: Riobamba

Correo Electrónico: cpablovicente@yahoo.com

Teléfono: 0987289437.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Plan de Gestión Socio-Organizativa para el fortalecimiento de los actores de la Economía Social y Solidaria en el cantón Riobamba” presentado por Pablo Vicente Cepeda Arias, para optar por el Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria,

CERTIFICO

Que dicho proyecto 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.

Ambato, 27 septiembre de 2019

Mg. Jorge Washington Sánchez Chavalie

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 de la autora.

Ambato, 27 septiembre de 2019

Pablo Vicente Cepeda Arias

0602766180

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado sobre el Tema: “Plan de Gestión Socio-Organizativa para el fortalecimiento de los actores de la Economía Social y Solidaria en el cantón Riobamba”, 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.

Ambato, 27 septiembre de 2019

Mauricio Quiroga, Ing. M. Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Alicia Silva Ordóñez, Ing. M. Sc.
VOCAL

Jorge Washington Sánchez Chavalie, Mg.
VOCAL

DEDICATORIA

Este logro no sería posible sin la bendición de Dios quien me cobija con su manto de protección, a mis padres quienes son el pilar fundamental en mi vida por su ejemplo de tenacidad y superación. A mi esposa y mi pequeño hijo razón de mi existir, por todas esas palabras de apoyo y motivación, que me ayudaron a continuar en mi crecimiento profesional. A mis hermanos por ser mis compañeros de vida, que los llevo siempre en mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a la Universidad Tecnológica Indoamérica por la formación recibida y por haberme permitido ser parte de ella, y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron en esta etapa, familia, docentes, amigos, tutores quienes me acompañaron en este proceso lleno de alegrías, tristezas, nostalgias a fin de lograr la culminación de este sueño. Gracias de todo corazón por su ayuda.

Pablo Vicente Cepeda Arias

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
Importancia y actualidad.....	1
Justificación.....	4
Macro.....	4
Meso	5
Micro.....	6
Planteamiento del problema	9
Análisis crítico	9
Objetivos	11
CAPITULO I	12

MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la Investigación (Estado del Arte	12
Desarrollo teórico del objeto y campo	15
Fundamento filosófico de la Economía Social y Solidaria.....	15
Principios de la Economía Social y Solidaria	17
Alcances de la Economía Social y Solidaria en el Desarrollo local	20
Gestión organizativa para el fortalecimiento de los actores de la economía social y solidaria.....	21
La Planificación Estratégica	24
Principales definiciones.....	25
Elementos de la planificación estratégica	28
Modelo de gestión organizacional	29
CAPÍTULO II	31
Paradigma y tipo de investigación	31
Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos.....	32
Población y Muestra	32
Operacionalización de variables.....	35
Procesamiento de encuestas	38
CAPÍTULO III	60
PRODUCTO.....	60
Propuesta plan de gestión socio-organizativa para el fortalecimiento de los actores de la economía social y solidaria en el cantón Riobamba	60
Elementos que lo conforman	61
Plan de gestión socio-organizativa para el fortalecimiento de los actores de la eco	61

Introducción.....	61
Objetivos	63
Alcance del estudio	64
Metodología.....	64
Desarrollo de las herramientas	66
Definición de líneas de estratégicas	73
Líneas de trabajo.....	76
Indicadores	77
Planificación estratégica	81
Presupuesto para la implementación del plan estratégico	88
El presupuesto total que se plantea para la ejecución del plan de fortalecimiento socio organizativo de las 164 organizaciones EPS que involucra aproximadamente a 2460 familias del cantón Riobamba, es de \$ 1.539.500 dólares de los Estados Unidos de América, distribuido en 5 años.....	94
Planes operativos por componente	94
Seguimiento y Evaluación	105
Premisas para su implementación	105
Aplicación.....	105
CONCLUSIONES.....	109
Recomendaciones	109
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	119
FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS.....	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N.º 1. Encuestas a ser aplicadas por tipo de organizaciones.....	33
Cuadro N.º 2. Operacionalización de la variable dependiente.	35
Cuadro N.º 3. Operacionalización de la variable independiente.	36
Cuadro N.º 4. Organizaciones que identifican prácticas de Economía Social y Solidaria	40
Cuadro N.º 5. Principios de la Economía Social aplicadas por organizaciones ..	41
Cuadro N.º 6. Medición del nivel de coordinación de las organizaciones EPS ..	42
Cuadro N.º 7. Herramientas empleadas para identificar el nivel de coordinación	43
Cuadro N.º 8. Grado de liderazgo de los directivos de las organizaciones EPS .	44
Cuadro N.º 9. Marco filosófico de las organizaciones EPS.....	45
Cuadro N.º 10. Elementos que conforman el marco filosófico de las organizaciones EPS	46
Cuadro N.º 11. Análisis FODA de las organizaciones EPS	47
Cuadro N.º 12. Análisis FODA	49
Cuadro N.º 13. Existencia de plan estratégico en las organizaciones EPS.....	52
Cuadro N.º 14. Grado de efectividad del cumplimiento del plan estratégico en las organizaciones EPS.....	53
Cuadro N.º 15. Proceso de toma de decisiones de las organizaciones EPS.	54
Cuadro N.º 16. grado de competitividad y productividad de las organizaciones de la EPS.....	55
Cuadro N.º 17. Grado de competitividad y productividad de las organizaciones EPS.....	56

Cuadro N.º 18. Grado de satisfacción de los clientes de las organizaciones EPS.	57
Cuadro N.º 19. Beneficios que reciben los socios de sus organizaciones.	58
Cuadro N.º 20. Matriz de líneas estratégicas.	73
Cuadro N.º 21. Matriz de indicadores.....	77
Cuadro N.º 22. Cronograma de actividades de la planificación estratégica.	81
Cuadro N.º 23. Presupuesto.....	94
Cuadro N.º 24. Componente 1: Fortalecimiento de las capacidades socio organizativas de las familias y organizaciones de la EPS.....	94
Cuadro N.º 25. Componente 2: Desarrollo y gestión de conocimiento.....	101
Cuadro N.º 26. Componente 3: Desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos e intercambio de mercados de los productos y servicios de la EPS.....	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Árbol de problemas.....	10
Gráfico N° 2. Principios de la Economía Social y Solidaria	19
Gráfico N° 3. Gestión organizativa de los actores de la ESS	22
Gráfico N° 4. Significado de estrategia.....	26
Gráfico N° 5. Modelo dinámico de formación de estrategias	27
Gráfico N° 6. La planeación.....	27
Gráfico N° 7. Características de la planeación	28
Gráfico N° 8. Etapas de la planeación estratégica.....	29
Gráfico N° 9. Ecuación de fortalecimiento socio organizativo.	30
Gráfico N° 10. Composición de organizaciones EPS por edad.	38
Gráfico N° 11. Composición de organizaciones EPS por género.	38
Gráfico N° 12. Composición de organizaciones EPS por nivel de escolaridad. ...	39
Gráfico N° 13. Organizaciones que identifican prácticas ESS	40
Gráfico N° 14. Prácticas ESS que se aplican dentro de las organizaciones.	41
Gráfico N° 15. Organizaciones que identifican herramientas para medir el nivel de coordinación.....	42
Gráfico N° 16. Herramientas empleadas para identificar el nivel de coordinación	43
Gráfico N° 17. Grado de liderazgo de los dirigentes de las organizaciones EPS.	44
Gráfico N° 18. Organizaciones que identifican marco filosófico dentro de las mismas.....	45
Gráfico N° 19. Elementos del marco filosófico existentes dentro de las OEPS. ...	46

Gráfico N° 20. Organizaciones que identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	47
Gráfico N° 21. Organizaciones que cuentan con plan estratégico.	52
Gráfico N° 22. Grado de efectividad del cumplimiento del plan estratégico.....	53
Gráfico N° 23. Proceso de toma de decisiones.....	54
Gráfico N° 24. Organizaciones que identifican el grado de competitividad y productividad.....	55
Gráfico N° 25. Organizaciones que identifican el grado de competitividad y productividad.....	56
Gráfico N° 26. Grado de satisfacción de los clientes.	57
Gráfico N° 27. Beneficios que reciben los socios de las organizaciones.....	59
Gráfico N° 28. Metodología para el proceso de mejora de la gestión socio-organizativa.	65
Gráfico N° 29. Herramienta de análisis y evaluación del origen de las organizaciones.....	67
Gráfico N° 30. Elementos que integran el marco filosófico de una organización.	68
Gráfico N° 31. Herramienta para la construcción del rumbo filosófico de la organización.	69
Gráfico N° 32. Herramienta para identificar prácticas socio-organizativas.....	70
Gráfico N° 33. Matriz FODA.....	70
Gráfico N° 34. Matriz de lineamientos estratégicos.....	71
Gráfico N° 35. Matriz de lineamientos estratégicos.....	71
Gráfico N° 36. Matriz de lineamientos estratégicos.....	72
Gráfico N° 37. Evaluación de los lineamientos estratégicos.....	72

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

TEMA: PLAN DE GESTIÓN SOCIO-ORGANIZATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS ACTORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN EL CANTÓN RIOBAMBA.

AUTOR: Pablo Vicente Cepeda Arias

TUTOR: Jorge Washington Sánchez Chavalié, Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

En el Ecuador, la Economía Popular y Solidaria EPS, se ha constituido en un eje fundamental de la expansión económica, generando un gran porcentaje de los empleos del país. Los actores de este sector se visibilizan a partir de la promulgación de la Constitución del 2008 y la instauración de políticas para su fomento y promoción. De igual forma, hace un par de años, se aprueba en el seno del consejo cantonal de Riobamba una Ordenanza (005-2015) orientados al impulso del sector. La principal problemática de los grupos asociativos son las limitadas capacidades socio organizativas que dificulta su crecimiento, igualmente se identifica la escasa intervención de las entidades competentes. En este sentido, el objetivo del estudio es proponer una herramienta que permitirá fortalecer sus procesos y asegurar de esta manera la sostenibilidad jurídica y asociativa con perspectivas de progreso. La investigación tiene un enfoque cualitativo y se enmarca en un nivel descriptivo analítico. Se aplicaron encuestas a asociaciones EPS de la clase producción y servicio, con la finalidad de obtener información respecto a las prácticas de economía social y solidaria utilizadas, así como también identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades y además conocer su quehacer productivo, de donde se concluye que los emprendimientos han sido manejados empíricamente sobre la base de las experiencias de sus socios. En respuesta a los resultados obtenidos, se propone un plan de gestión socio organizativa, mismo que se diseña basado en la metodología empleada en las empresas rurales por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Desarrollo CATIE en Costa Rica y la ordenanza 005-2015, ajustado a las necesidades y características de las organizaciones EPS involucradas, en el que contempla los componentes socio organizativos, administración del conocimiento y comercialización.

DESCRIPTORES: Capacidades, organizaciones. Economía Popular y Solidaria, fortalecimiento.

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

THEME: SOCIO-ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PLAN FOR THE STRENGTHENING OF THE MAIN CHARACTERS OF THE SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY IN RIOBAMBA.

AUTHOR: Pablo Vicente Cepeda Arias

TUTOR: Jorge Washington Sánchez Chavalie, Mg.

ABSTRACT

In Ecuador, the Popular and Solidarity Economy EPS, has become a fundamental axis of an economic expansion, generating a large percentage of the country's jobs. The main characters in this sector are visible from the promulgation of the 2008 Constitution and the establishment of policies for its promotion. Similarly, a couple of years ago, an Ordinance (005-2015) aimed at promoting of the sector, which was approved within the canton of Riobamba. The main problem of the associative groups, is, the limited socio-organizational capacities that hinder their growth, also the scarce intervention of the competent entities is identified. In this sense, the objective of this study is to propose a tool that will strengthen its processes and thus ensure legal and associative sustainability with prospects for progress. The research has a qualitative approach and is framed on an analytical descriptive level. EPS associations surveys of the production and service class were applied, with the purpose of obtaining information regarding the social and solidarity economy practices used, as well as identifying their weaknesses, strengths, threats, opportunities and also knowing their productive work, from where it is concluded that the ventures have been empirically managed based on the experiences of their partners. In response to the results obtained, a socio-organizational management plan is proposed, which is designed, based on the methodology used in rural companies by the CATIE Tropical Agricultural Research and Development Center in Costa Rica and the ordinance 005-2015, adjusted to the needs and features of the organizations involved, in which it contemplates the socio-organizational components, knowledge management and commercialization.

KEYWORDS: Capacities, organizations, Popular and Solidarity Economy, strengthenin.

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

En las últimas décadas, los principios de la Economía Social y Solidaria (ESS) han adquirido protagonismo en el desarrollo de las políticas públicas, administrativas y económicas emergentes en el Ecuador y en gran parte de Latinoamérica (Cano et al., 2014). En este sentido, Ruiz (2015), indica que los principios de la ESS fueron planteados en la promulgación de la Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, al considerar un tercer sector de la economía sobre la base de fundamento social y solidario en el que prevalece el ser humano sobre el capital con un amplio ámbito de aplicación en diferentes niveles de la actual organización gubernamental.

En este sentido, el artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que “el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine” (p.125), y, agrega que “la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios” (p.125). Estos últimos sectores cumplen un rol primordial en el desarrollo social y económico de los diferentes sectores productivos de la República del Ecuador.

En este orden de ideas, con la de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria [LOEPS] (2018) y la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], se establecen los lineamientos para la aplicación de los principios de la ESS sobre las organizaciones económicas y los actores que integran este sector, como una herramienta de medición de indicadores del modelo de gestión para mejorar la clasificación de las organizaciones y lograr el direccionamiento de las políticas públicas económicas hacia lo solidario y el cumplimiento de lo encomendado en la Constitución de la República del Ecuador; en este sentido, la Carta Magna, reconoce las diversas formas de producción de la

economía, es decir, las empresas públicas o privadas y el sector de la Economía Popular y Solidaria EPS en sus diversas forma de organización como las familiares, domésticas, autónomas, comunitarias, asociativas y cooperativas, estas últimas, forman parte de una visión solidaria de la economía, por otra parte, la LOEPS, Artículo 1, reconoce como actores EPS a todas las formas de organización económica “donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad” (p.2).

Con lo anteriormente expuesto, la presente investigación que titula Plan de gestión socio organizativa para el fortalecimiento de los actores de la economía social y solidaria en el Cantón Riobamba y se encuentra enmarcada en la línea de investigación: Asociatividad y Productividad y la sub-línea: Productividad desde lo social y lo solidario.

La línea de investigación se relaciona con el tema de estudio debido a que se abordarán las características de los procesos de gestión socio organizativos en diversos actores de la economía popular y solidaria en el Cantón Riobamba, para lo cual, se prevé proponer y validar teóricamente un plan para fortalecer el rumbo estratégico y el empoderamiento de dichos actores, en base a lo que estipula la Ordenanza No. 005-2015 denominada “Ordenanza para el Fomento, Desarrollo y Fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria en el Cantón Riobamba”, Artículo 3, literales a) y b), en el menciona el objeto de este instrumento: “Fomentar y fortalecer...”, y, “Potenciar las prácticas...” (p.8).

Además, según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, Artículo 54, literal h), señala que, entre las funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, está “Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para

lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno” (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización [COOTAD], 2017, p.28).

Asimismo, la presente investigación se fundamenta en el Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 Toda Una Vida, Objetivo 4: que señala “Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario” (p.76), a través de las facilidades para acceso a fuentes de financiamiento como el crédito para la generación de empleos y la dinamización de las economías locales, la racionalización de tributos y aranceles de las materias primas, y, la visualización de los sistemas económicos cooperativos. Otro de los pilares fundamentales para alcanzar el objetivo planteado es el apoyo para la diversificación, diferenciación y amplitud de la oferta exportable y la apertura de nuevos mercados, para lo cual plantea coordinación estrecha entre el Estado, GAD`s y actores de la EPS (Plan de Desarrollo Nacional 2017 - 2021 Toda Una Vida, 2017)

Estos planteamientos permiten reflexionar sobre la naturaleza constitucional de los procesos socio productivos que permiten desarrollar iniciativas económicas dentro del marco comunitario y con apoyo Estatal. El llamado tercer sector productivo de la economía, está integrado por factores o actores sociales en diferentes ramas como las asociaciones, cooperativas y los emprendimientos familiares e individuales enmarcados en un gran número de ordenanzas y leyes, que en muchos casos son desconocidas para los integrantes de este ámbito productivo (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016).

Sobre lo planteado previamente, Coraggio (2013) profundiza sobre los aportes que ha tenido la Ley de Economía Popular y Solidaria y su aplicabilidad en las organizaciones productivas. Este autor plantea que dichos actores deben dirigir sus esfuerzos a la búsqueda del buen vivir y del bien común, donde se dé más importancia al trabajo sobre el capital y se consideren los intereses colectivos sobre los intereses individuales. Asimismo, se apunta hacia un comercio justo y consumo ético y responsable, se respete la equidad de género; la autogestión; g)

La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y, h)
La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Los elementos descritos por Coraggio (2013), permite esbozar los principios fundamentales de la economía social y solidaria y como estos deben ser implementados por los actores en las actividades productivas en los diferentes sectores.

Justificación

Es de gran interés abordar la problemática descrita sobre las limitaciones encontradas en la gestión socio organizativa de los actores de la economía social y solidaria en el cantón Riobamba, es necesario proponer soluciones a las debilidades a nivel de gestión estratégica que están enfrentando las iniciativas económicas lideradas por los actores que conforman el aparato productivo Riobambeño.

Macro

En las últimas décadas se ha promovido a nivel global distintas formas de economía popular y solidaria, logrando responder a la lógica de un sistema excluyente y capitalista que había imperado por mucho tiempo. En palabras de Amorim y Fakri-Kairouz (2015), los gobiernos a nivel mundial han realizado una apuesta para fortalecer los principios de Economía Popular Solidaria. Bajo estos principios se busca generar trabajo durante todo el ciclo de vida, promover un acceso justo a los factores productivos y coadyuvar a la construcción del poder popular.

De acuerdo Amita y Fakri-Kairouz (2015), en Europa, la economía social tiene el supuesto de que la propiedad de la riqueza creada en una sociedad dada es apropiada colectivamente. En este contexto, la doctrina europea divide la Economía Social en dos ramas: la propiedad a través de empresas de propiedad estatal y la propiedad a través de la sociedad cooperativa. Esto quiere decir, que los procesos económicos se desarrollan a través de procesos liderados por el

Estado y también por personas particulares y empresas pequeñas y medianas, bajo una figura cooperativista.

Todo esto se ha traducido en progreso económico, especialmente en países como España, Portugal, Bélgica, Francia y Alemania, los cuales han desarrollado procesos económicos bajo los principios de la economía social y solidaria. Por otra parte, los 17 objetivos para el Desarrollo Sostenible, propuestos por la Asamblea General de Naciones Unidas (2015) indican que los países miembros deben orientar la acción mediante los gobiernos, sociedad civil e individuos en el camino por un mundo más justo, inclusivo y socialmente equilibrado. Según el texto de la Resolución AG 70/1 (2015:34), se implementó la Agenda, con el fin de hacer realidad los derechos humanos de todas las personas y alcanzar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas (Amorim, & Fakri-Kairouz, 2015).

Lo planteado previamente explica como los principios de la economía social y solidaria son cada vez más aceptados por los gobiernos a nivel global, lo que indica que es un sendero a seguir hacia economías más sostenibles, inclusivas y que apuestan por la integración de los actores sociales a la cadena productiva y a los procesos económicos de las regiones (Amorim, & Fakri-Kairouz, 2015).

Meso

En el ámbito latinoamericano, la heterogeneidad en los procesos productivos y económicos de los países que integran la región, han generado una tendencia a redefinir los principios de la economía, los cuales se han inclinado hacia la reestructuración del conjunto de la economía como Sistema de Economía Social y Solidaria. Haciendo referencia a Ruiz (2015), estas nuevas consideraciones están asociados a los procesos de cambio político en los diferentes países, los cuales van direccionados hacia proyectos de orientación popular.

En palabras de Coraggio (2013) una de las características de los procesos económicos solidarios desarrollados a nivel de América Latina, es la intensidad y continuidad de los procesos de incorporación de la ESS a los procesos económicos y socio productivos. En los cinco países seleccionados, en países como Venezuela, Argentina, Bolivia, Brasil y Ecuador se han registrado cambios políticos importantes y se le ha otorgado reconocimiento social y político de la ESS y el desarrollo de nuevas formas de institucionalizarla. Se han construido marcos legales que permiten el desarrollo de iniciativas que benefician a los pueblos en lo económico y en lo social.

En América Latina, la economía social y solidaria está mucho más desarrollada en el sector de las cooperativas, sin embargo, con una naturaleza de bienestar por excelencia. El perfil del bienestar del movimiento cooperativo en América Latina está dando lugar a su uso como parte de las políticas públicas para la inclusión económica de las poblaciones marginadas, a través del trabajo cooperativo (Ruiz, 2015). Todos los procesos de la región se han ido desarrollando a la par de las nuevas propuestas hacia lo sostenible. Una economía abierta a los cambios y nuevos retos que permita el crecimiento del aparato productivo desde lo social y lo solidario

Micro

En la República del Ecuador, el sistema económico del Ecuador es social y solidario por definición constitucional, artículo 283, ya que propone a una relación eficiente y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, bajo los principios de la sostenibilidad. De acuerdo a esta definición, se busca desde el Estado garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir, interactuando los subsistemas de economía pública, privada, popular y solidaria.

El Plan Toda Una Vida (2017) plantea la visión de un modelo económico social y solidario, nació a partir de los efectos que generó en el país un modelo económico que privilegió la generación de riquezas a costa de la explotación del

ser humano y su entorno, sin equilibrar la acumulación de capital con el desarrollo de la sociedad, a partir de lo cual, se plantea entonces un sistema económico social y solidario. La economía está al servicio de la población para garantizar los derechos y en ella interactúan los subsistemas públicos, privado, y popular y solidario; los tres requieren incentivos y regulación del aparato público.

Su fase de consolidación se ha iniciado con la promulgación de la LOEPS y la creación de la SEPS, para posteriormente proceder con el inventario y registro de todas las organizaciones y la capacitación focalizada para mejorar las capacidades técnicas, administrativas y socio organizativas, capaz de garantizar la inclusión de los actores locales a los sistemas de comercialización públicos y privados. (Plan toda una vida, 2017).

La institucionalización de dichos procesos permite integrar amplios enfoques de sostenibilidad y autogestión a los procesos socio productivos bajo la visión de la ESS. Por tanto, se espera mediante esta investigación lograr una articulación estratégica que permita fortalecer los procesos socio organizativo de los actores EPS, con la finalidad de empezar a incidir positivamente en el desarrollo de las economías locales y la inclusión social (Cueva, 2016).

Por lo anteriormente expuesto, es necesario que los actores de la economía social y solidaria sean fortalecidos para el manejo de sus iniciativas, el funcionamiento cabal y la productividad con la finalidad que aporten al desarrollo del Cantón de Riobamba.

En el Cantón Riobamba, de acuerdo a la base de datos de la SEPS a enero 2018, existen 153 organizaciones de la EPS, dentro de los sectores económicos no financiero de tipo productivo y de servicios con excepción de las cooperativas de transportes, mismos que deben contribuir al desarrollo social del sector y que de acuerdo a la Ordenanza No. 005-2015, artículo 10, deben ser apoyados bajo la dependencia de la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba en coordinación

con el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria IEPS, instituciones de Educación Superior y otras instituciones de capacitación, a través del financiamiento de proyectos productivos, escuelas de formación permanente en gestión gerencial, administrativa, financiera y política pública, procesos de legalización, sistemas de seguimiento y evaluación, además del impulso de circuitos alternativos de comercialización y negociación a través de la formación de mesas de diálogos, ferias y ruedas de negocio.

Además, la Ordenanza No. 005-2015, artículo 12, indica el porcentaje de inversión destinado a la EPS:

- a) “Al menos un 4% del presupuesto de la inversión proveniente del COOTAD asignado a Gestión de Obras Públicas para establecer y ampliar nichos de mercado apropiados para la economía popular y solidaria e integrar redes complementarias de producción y/o servicios, mediante la creación, ampliación, mejoramiento y administración de centros de acopio de productos, centros de distribución, comercialización, pasajes comerciales, recintos feriales y mercados públicos”.
- b) “Al menos un 20% del presupuesto del subproceso de Desarrollo Económico Local de Gestión de Planificación y Proyectos para la ejecución de propuestas y programas de capacitación, formación y fortalecimiento de los actores de la Economía Popular y Solidaria” (p.14).

Como política pública, plantea, en el artículo 14., la implementación de procedimientos de contratación pública en el que se prevalezca el sector EPS, es decir, en los casos pertinentes, realizar adquisiciones a través de procesos de ínfima cuantía y ferias inclusivas.

Planteamiento del problema

Problemática: Limitadas capacidades organizativas, técnicas y comerciales de los actores de Economía Popular y Solidaria del cantón Riobamba, dificultan su crecimiento y presencia en el mercado local.

Problema: ¿Cómo aportar al fortalecimiento de las capacidades organizativas de los actores de Economía Popular y Solidaria del cantón Riobamba?

Análisis crítico

De acuerdo a declaraciones de la Socióloga Doris Solís, Ministra de Inclusión Económica y Social, en entrevista realizada por Gama Tv, en mayo de 2015, señaló que el 60% del empleo en el Ecuador, genera la Economía Popular y Solidaria, con lo cual deja muy clara la relevancia e importancia de este sector, sin embargo, a pesar de que la EPS, existe desde el inicio de los tiempos, en el Ecuador, aún no ha sido visualizado.

A nivel del cantón Riobamba, se observa que existen limitadas capacidades organizativas para las iniciativas económicas desarrolladas por los actores de Economía Social y Solidaria, en muchos de los casos, desconocen el marco legal en el que se fundamentan, no poseen un plan o gestión estratégica donde se delimite su misión y visión, lo cual puede llegar a dificultar su crecimiento y presencia y promoción en el mercado local, nacional e internacional, no cuentan con adecuados procesos de control y redición de cuentas, comunicación interna y externa deficientes, carecen de procesos de planificación, toma de decisiones estratégicas y operativas empíricas, además de la falta de empoderamiento y representatividad de sus emprendimientos. Es por ello que mediante la presente investigación se quiere diseñar un plan dirigido a fortalecer la gestión socio organizativa de los actores de la economía popular y solidaria del Cantón de Riobamba.

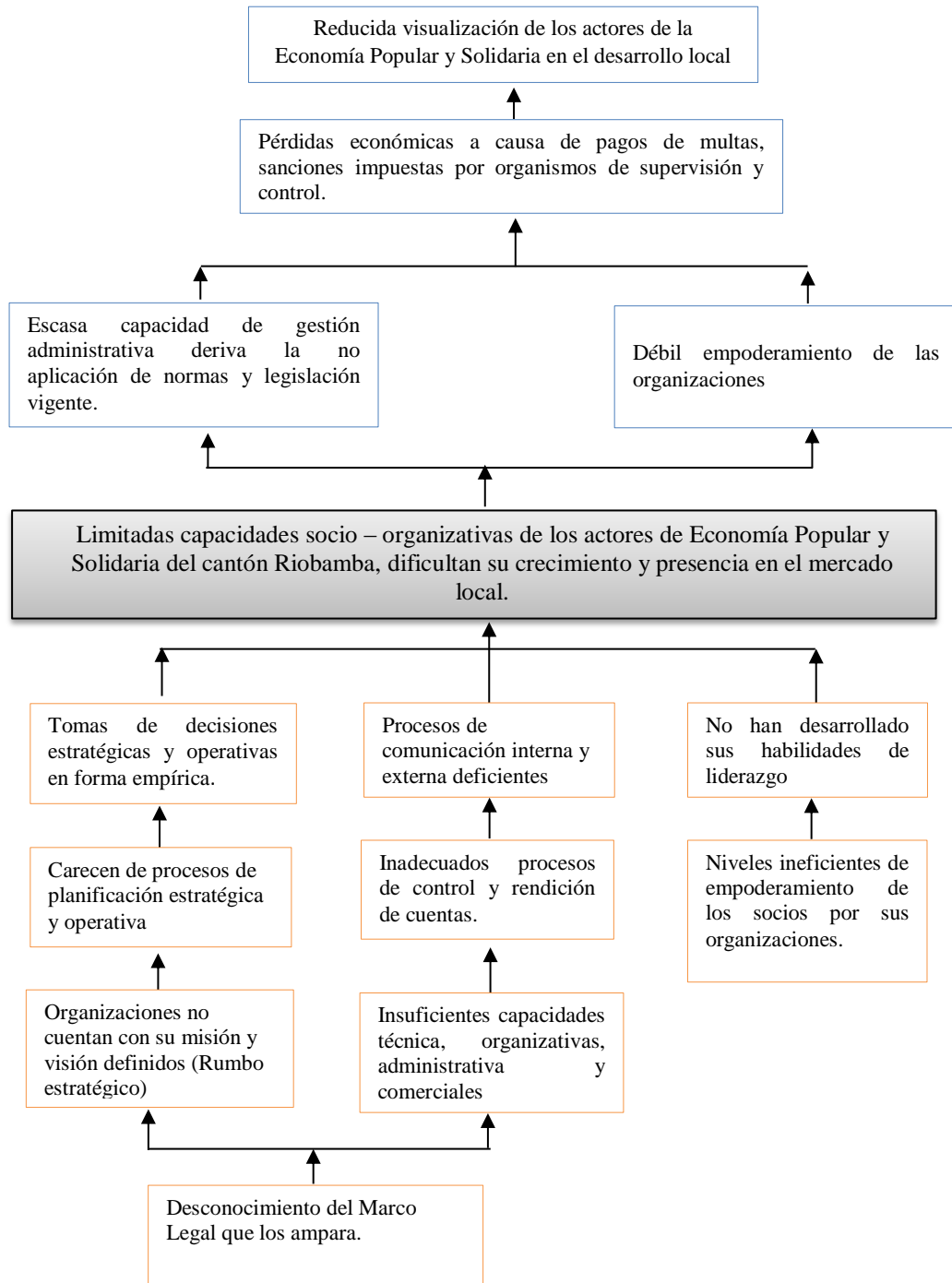


Gráfico N° 1. Árbol de problemas

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Diagnóstico organizaciones de la Economía Popular y Solidaria del cantón Riobamba

Objetivos

Objetivo General:

Desarrollar un plan de fortalecimiento para la gestión socio organizativa de los actores de la economía social y solidaria en el Cantón Riobamba.

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente el conocimiento que poseen los actores sociales sobre la gestión estratégica en los procesos productivos bajo la visión de la economía social y solidaria.
- Determinar las necesidades de fortalecimiento a nivel de gestión socio organizativa de las iniciativas productivas y económicas de los actores EPS del Cantón Riobamba.
- Diseñar un plan de fortalecimiento de la gestión socio organizativa para el funcionamiento de las iniciativas desarrolladas por los actores de la economía social y solidaria.
- Validar teóricamente el plan de fortalecimiento para la gestión socio organizativa de los actores de la economía social y solidaria.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

El fundamento teórico de este estudio versa sobre las temáticas inherentes a los principios filosóficos y teóricos de la economía social y solidaria y los elementos de la planificación estratégica, específicamente el ámbito socio organizativo.

Antecedentes de la Investigación (Estado del Arte)

Ruiz (2015) en su investigación titulada La Economía Social y Solidaria como modelo de desarrollo emergente en el Ecuador, plantea una herramienta de medición de indicadores del modelo de gestión para determinada el grado de solidaridad de los actos solidarios de las organizaciones de la EPS en el Ecuador, lo cual permite una mejor clasificación de las organizaciones para direccionar efectivamente las políticas públicas a favor de este sector basado en los principios de la Economía Social y Solidaria. Para ellos utiliza datos de las estadísticas del IEPS y de la SEPS, con lo cual analiza y contextualiza cifras del sector de la EPS en la economía ecuatoriana. Concluyentemente, determina los requisitos del modelo de gestión de las organizaciones de la EPS.

Ruiz (2015) revisa teóricamente los principales conceptos de la economía solidaria, los principios que la rigen y los modelos de gestión de las organizaciones. Posteriormente efectúa una caracterización de la situación socio-económica del Ecuador y las condiciones que condujeron a que el país impulse la economía solidaria, tomando en cuenta que este sector económico muy importante en gran porcentaje es administrado empíricamente por sus socios y/o integrantes. Los resultados obtenidos por Ruiz (2015) generaron un modelo de gestión utilizado por la SEPS para categorizar a los actores de la ESS y se proponen algunos indicadores fundamentales para determinar el nivel de solidaridad de una organización que son:

- La toma de decisiones;
- Propiedad de los medios de producción;

- Repartición de los excedentes; y;
- Responsabilidad con la comunidad.

Otro aspecto importante que ha sido objeto de estudio en los procesos de producción bajo los principios de la economía social y solidaria, es el rol de los actores sociales, las instituciones públicas y otros entes que interactúan en el ámbito de su aplicación. En este sentido Jácome (2016) plantea en su estudio que los actores deben crear comités en el ámbito local que integren a todos los interesados en sus localidades. Asimismo, considera necesario que los actores sociales se organicen para que hagan valer su conocimiento respecto a sus necesidades y plantear estrategias para resolverlas, así como su sentir sobre los diferentes programas, resoluciones y sistemas de control hacia ellos dirigidos por el marco regulatorio que los rige y las diferentes instituciones públicas, es decir, se asuman como sujetos de derechos con capacidad de reclamar ante el Estado.

Este mismo autor afirma que las instituciones públicas deben participar en la búsqueda de consensos y la negociación, entre los actores sociales de la economía, y, no ser causante de enfrentamientos. Las instituciones públicas deben considerar a los actores como parte integral del proceso, otorgándoles su participación en la toma de decisiones y no considerarlos sólo como beneficiarios; esto implicaría un cambio de actitud en los servidores públicos.

Por otra parte, Balseca, Tapia, Cabezas y Andrade (2017) abordaron los procesos de Economía social y solidaria desde la planificación estratégica. Este estudio titulado Plan estratégico para la creación de una organización de economía popular y solidaria, tuvo como objetivo fundamental la formación de una organización de economía popular y solidaria, en base a la definición del horizonte, el cual consiste en conocer la situación actual de las diferentes organizaciones sociales pertenecientes al cantón Guamote. El objetivo fundamental, fue lograr una comercialización justa mediante estrategias basadas en la planificación de los principios de la economía social y solidaria. Los resultados demostraron la capacidad de los actores sociales para reorganizarse de

forma tal que excluyeran del proceso productivo a intermediarios quienes explotaban a los pequeños y medianos productores, obteniendo ganancias que les permita mejorar sus condiciones de vida.

El estudio Balseca et al (2017) es de suma importancia para la presente investigación ya que demostró como a través de la planificación estratégica se pueden lograr cambios en el funcionamiento de las iniciativas económicas llevadas a cabo por actores de la economía social y solidaria. Todo esto permite pensar que, mediante el fortalecimiento de los procesos organizativos en los diferentes actores del Cantón Riobamba, se puede lograr un cambio que beneficie a todos los involucrados.

En otras latitudes latinoamericanas también se han llevado a cabo estudios sobre los procesos de gestión en las iniciativas de emprendimiento bajo los principios de la economía social. Radrigán, Dávila, y Penaglia (2013) plantean que existen un amplio número de proyectos y emprendimientos sociales que han dejado de pertenecer a un sector empobrecido. Las organizaciones sin fines de lucro, iniciativas de emprendimiento social, entre otras, han ido evolucionando gracias a la implementación de principios de gestión y liderazgo.

Radrigán et al (2013) afirman que muchas de estas iniciativas sociales aportan al desarrollo económico de diferentes sectores, llegando a ocupar espacios que el Estado ha dejado de atender. Bajo los principios de la gestión y el liderazgo, estos emprendimientos se han convertido en organizaciones inteligentes, con estructuras flexibles, que les permiten responder de manera ágil a los requerimientos de su entorno social. Otro aporte del presente estudio, es que, para desarrollar iniciativas productivas en el marco de la economía social y solidaria, no sólo necesitan de la labor de sus actores, también necesitan del compromiso del estado, las universidades y las entidades privadas.

Todos estos estudios aportan de una forma u otra a la presente investigación, ya que se ha determinado que las iniciativas de los actores de la economía social y

solidaria han generado cambios positivos en su entorno, todo esto bajo una gestión estratégica que les permite un desarrollo cabal y un funcionamiento en concordancia con los fundamentos legales que dirigen la práctica de este tercer sector de la economía.

En este sentido, mediante este estudio se pretende fortalecer a los actores de la economía social y solidaria del Cantón Riobamba a través de un plan de gestión socio – organizativa que les permita construir una identidad y les otorgue las herramientas necesarias para lograr el desarrollo cantonal desde lo económico y lo social.

Desarrollo teórico del objeto y campo

Fundamento filosófico de la Economía Social y Solidaria

En las palabras de Lavelle (2004) “La economía no es algo natural, sino que siempre es plural y socialmente construido” (p.207), lo que concuerda con las aportaciones de Mauss 2010, Menger 1997, Polanyi 2012 entorno a la construcción filosófica de los inicios epistemológicos de la Economía Social y Solidaria. Esta afirmación plantea la necesidad de la integración de los actores en los procesos económicos de una localidad, quienes deben construir sobre su realidad y necesidades formas viables de desarrollo.

Desde el punto de vista filosófico, los primeros pasos hacia la economía social, los da Menger en la década de 1920, con una concepción neoclásica y política de la economía. Menger en 1923 plantea una visión más humana de los procesos productivos, donde se determinó, primeramente, la necesidad de economizar para responder a la insuficiencia de medios, y otra, que denominó dirección tecno-económica, que derivaba de las exigencias físicas de la producción sin que se hiciera referencia a la abundancia. Estas dos orientaciones hacia las que puede tender la economía humana provienen "de las fuentes esencialmente diferentes" y son "ambas primarias y elementales" (Menger, 1997, p. 771).

Asimismo, Argueta (2014) insiste que los aportes de Menger a la economía social y solidaria son muy importantes. Los principios de economía política planteados por este autor generaron las primeras concepciones teóricas sobre el bienestar económico, el valor y el intercambio de bienes. Menger (1997) describe que las necesidades de las personas que actúan y el reto del conocimiento de las circunstancias y los hechos que logran motivar el deseo de satisfacción de un bien particular.

Otra corriente económica desarrollada hacia los principios sociales y solidarios de la economía fue la propuesta por Polanyi (2012). Este autor subraya en su obra el valor heurístico reflexivo sobre la definición de la economía. La obra de Polanyi permite organizar ciertos elementos que son reconocidos hasta el día de hoy, en el que menciona:

- Toda sociedad contiene procesos económicos institucionalizados;
- Una sociedad puede perdurar con procesos económicos que produzca y reproduzca las condiciones materiales para el sustento de la vida, tanto humana como de la naturaleza externa;
- Las economías son construcciones sociales y políticas, para ser viables y no autodestructivas, deben reconocer la base natural que toda sociedad humana necesariamente tiene (Polanyi, 2012).

Estas afirmaciones de Polanyi (2012) destacan la importancia de la naturaleza humana y sus necesidades en las actividades económicas que desarrolla, y como estas afectan o inciden en su entorno. Además, planteó exhaustivamente que era un error considerar la economía como independientes de la sociedad, e insistió en que las principales formas de integración social de la economía humana son; la reciprocidad, la redistribución propiamente dicha y el intercambio.

Siguiendo algunos de los preceptos de Polanyi, Marcel Mauss, sociólogo francés, consideró la occidentalización de la economía convirtiendo al ser humano

en un animal económico (Mauss, 2010). La racionalización de los procesos económicos, característico de la sociedad moderna había traído consigo una mejor optimización de los recursos disponibles, así como un incremento de la productividad, pero dejó a un lado las ideas de intereses comunes, bienestar social.

Mauss (2010) plantea que “al estudiar esos lados desconocidos de la vida social, se llegará a aclarar un poco el camino que deben seguir nuestras naciones, su moral, al mismo tiempo que su economía” (p. 240). Ciertos comportamientos sociales de los grupos y sus valores morales, como la hospitalidad, la generosidad, la cooperación o el gasto público, se originan en costumbres mucho más antiguas atendiendo solo a intereses mercantilista., lo cual contradice al planteamiento de Mauss (2010), quien manifiesta que, “no es en el cálculo de las necesidades individuales donde encontraremos el método de la mejor economía” (p. 238), sino, hay que detenerse a estudiar las necesidades del colectivo.

Estos fundamentos filosóficos permiten la construcción de una visión social y solidaria de la economía, estos autores aportan los hilos epistemológicos para tejer la realidad de la ESS. Se plantea entonces la relación directa entre individuos y sociedades vinculados en una red de intercambios complejos que forman el núcleo de la vida social y que permiten el desarrollo de actividades económicas que benefician a todos los involucrados. A continuación, se presentan las concepciones teóricas actuales sobre la economía social y solidaria, sus principios y alcances.

Principios de la Economía Social y Solidaria

En palabras de la Confederación Sindical de CCOO (2010), en Madrid, España, la Economía Solidaria nace por un intento de repensar las relaciones económicas desde unos parámetros diferentes, más humanos. Estos principios hacen frente a toda la occidentalización, capitalización y mercantilización de los procesos productivos y económicos. Contrariamente, la Economía Solidaria

persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, la cooperación, la reciprocidad y la ayuda mutua.

Por tanto, el término de Economía Solidaria hace referencia a un conjunto heterogéneo de concepciones y enfoques teóricos, realidades socio-económicas e institucionales, y prácticas empresariales y asociativas que, desde el último cuarto del siglo XX, vienen desarrollando un creciente sentido de pertenencia a una forma diferente de entender el papel de la economía y los procesos económicos en las sociedades contemporáneas (Confederación Sindical de CCOO, 2010).

Estas aproximaciones teóricas distan de las concepciones capitalistas de la economía, donde la producción es recíproca, se redistribuye y se intercambia. Para Coraggio (2013) una Economía debe ser:

“un sistema de procesos de producción, distribución, circulación y consumo que, a través de principios, instituciones y prácticas, organizan a las comunidades y sociedades para obtener las herramientas de resolución de las necesidades y deseos legítimos de todos sus miembros, actuales y de futuras generaciones, de modo de permitir la reproducción y desarrollo de la vida, sosteniendo los equilibrios psíquicos, interpersonales, entre comunidades y con la naturaleza” (p.8).

De acuerdo a lo planteado previamente, se tiene que los principios de la economía social y solidaria se basan en dos premisas principales; es un sistema económico cuyo funcionamiento asegura la base material integrada a una sociedad justa y equilibrada y es un proyecto de acción colectiva, que incluyen prácticas estratégicas de transformación y cotidianas de reproducción dirigido a contrarrestar las tendencias socialmente negativas del sistema existente, con la perspectiva –actual o potencial- de construir un sistema económico alternativo.

Para Jeantet (2000), la Economía Social se define como el ejercicio de actividad económica empresarial en el ámbito colectivo mediante la asociación de

personas que, conforme a unos principios participativos y sociales, encaminan su acción al interés de sus miembros; pero también, en su caso, al interés general, tanto económico como social.

En la legislación ecuatoriana, la LOEPS en el Artículo 4., define lo principio que caracterizan a las organizaciones del sector de la EPS. Algunos de ellos se observan en el siguiente gráfico:

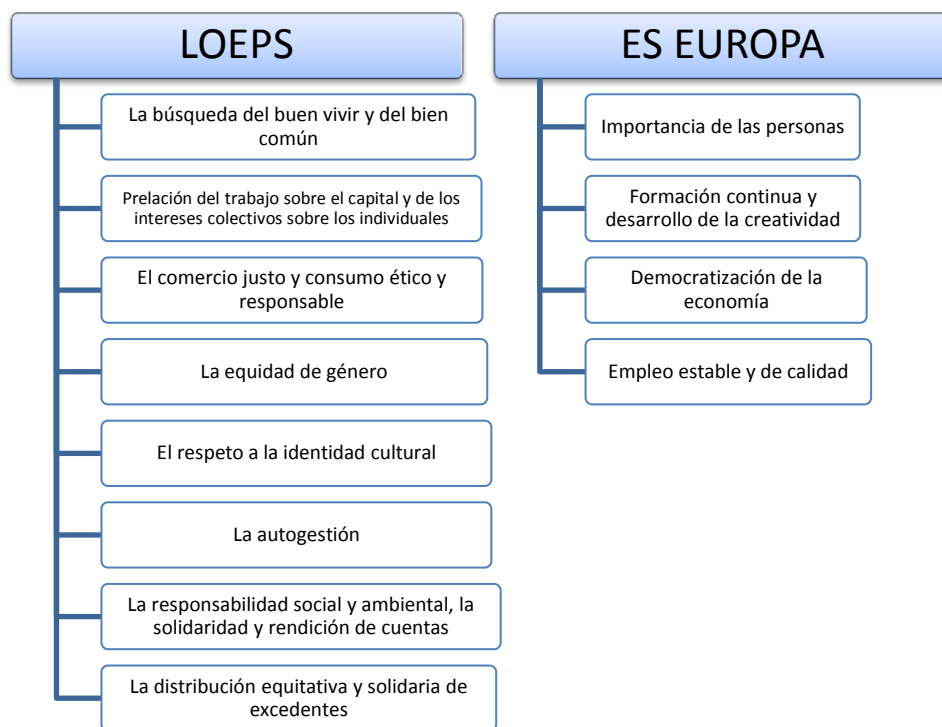


Gráfico N.º 2. Principios de la Economía Social y Solidaria

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Adaptado de “La Economía Social Europea o la tentación de la democracia en todas las cosas” Jeantet, 2000; y; “LOEPS”, 2018.

Lo planteado previamente en el gráfico N° 2, supone una reflexión sobre los principios básico de la Economía Social. Estos elementos le otorgan un valor añadido respecto a otras realidades económicas y empresariales. Se tiene entonces, que las empresas de la Economía Social designan como elemento central y esencial a las personas, tanto desde el punto de vista interno como externo. Los beneficios de este tipo de empresas se estiman tanto en términos económicos como de desarrollo personal de los actores que la integran. Es por ello

que se destaca la enorme importancia del desarrollo de la creatividad como la mejor manera de formar trabajadores altamente cualificados sean capaces de tomar decisiones y de participar activamente en la gestión de su iniciativa económica.

Bajo esta perspectiva, se democratiza la economía, ya que se hace posible un control activo y participativo de la actividad productiva por parte de los actores sociales, trabajadores e instituciones públicas. Finalmente, persigue la promoción de empleos estables y de calidad. De acuerdo con Jeantet (2000), el principal objetivo de la Economía Social es crear y consolidar empleo, por lo que constituye la forma más desarrollada de autoempleo colectivo.

Alcances de la Economía Social y Solidaria en el Desarrollo local

Los principios de la economía social y solidaria han tenido gran alcance en países de Latinoamérica incluyendo a la República del Ecuador, donde se ha fundamentado todo un marco legal para su implementación y aplicación. En Palabras de Ruiz (2015) la Economía Social y Solidaria juega un papel clave en el desarrollo local. Las relaciones entre la Economía Social y el desarrollo local se pueden concretar desde diferentes aristas. Primeramente, se puede promover empleo de calidad, pues las empresas sociales son actores clave en la creación de empleo local de calidad. Además, Ruiz (2015) plantea que la Economía Social es por definición, es una economía con gran arraigo local y /o regional por lo que su ámbito de desarrollo surge de sectores productivos independientes.

También, la Economía Social juega un papel fundamental en la construcción, la mejora y el arraigo del capital social local, fomentando las relaciones sociales, así como de las redes de solidaridad locales dentro de un territorio, creando así fuertes vínculos entre los diferentes grupos anclados en un mismo territorio. Productores, vendedores, comerciantes, estrechan lazos al producir, redistribuir e intercambiar productos y servicios dentro de una región (Mora, Vera & Melgarejo, 2015).

Otro aspecto relevante, planteado por Coraggio (2013) es haber logrado un apalancamiento entre autoridades locales y actores de la Economía Social. Desde esta perspectiva, y fundamentándose en un marco legal, las autoridades locales deben apoyar y promover el fortalecimiento que los actores sociales le dan a la economía de una región o territorio que promuevan un desarrollo local con perspectiva sostenible. La economía solidaria puede llegar a jugar un papel protagonista o, al menos, muy destacable en la incorporación de esta clase de políticas de desarrollo local (Mendoza & López, 2015; Santamaría & Pico, 2015).

La naturaleza social y solidaria de las iniciativas económicas llevadas a cabo por diferentes actores en cualquier entorno, no escapa a que deben llevarse a cabo procesos de planificación y gestión estratégica que les permita desarrollarse productivamente en el ámbito de aplicación.

A continuación, se definen estos procesos de planificación y gestión estratégica específicamente abordados desde el funcionamiento de las iniciativas económicas sociales y solidarias.

Gestión organizativa para el fortalecimiento de los actores de la economía social y solidaria

La gestión organizativa está referida a los diferentes procesos relacionados con las condiciones que propician la construcción permanente de la organización, así como la disposición de los recursos económicos, humanos, físicos y tecnológicos para la producción de bienes y la prestación eficiente y eficaz de los servicios, en la perspectiva del cumplimiento del objeto social de la organización (Orrego & Arboleda, 2006).

Desde este punto de vista, la tarea de la gestión debe estar dirigida a preservar la unidad organizacional. en este sentido, Dávila (2002) define el concepto de gestión en términos de "prácticas sociales usualmente esquematizadas como el manejo de recursos de una organización para el logro de sus objetivos"

(p. 35). De acuerdo con lo anterior, la gestión en organizaciones de economía solidaria debe nacer del seno de sus actores sociales.

Sin embargo, este autor plantea la necesidad de generar un nuevo modelo de gestión para las organizaciones económicas de naturaleza social y solidaria, ya que las investigaciones existentes se han enfocado en caracterizar y generar modelos de gestión para las empresas cooperativas. Otros ámbitos de la economía social y solidaria han sido dejados a un lado (Dávila, 2002). Por otra parte, la gestión en las organizaciones que integran procesos económicos de naturaleza social y solidaria, deben considerar procesos específicos y adaptados a la naturaleza de dichas iniciativas productivas. En este sentido, Orrego y Arboleda (2006), presentan una representación gráfica de la definición de gestión organizativa en organizaciones económicas de carácter social y solidario:

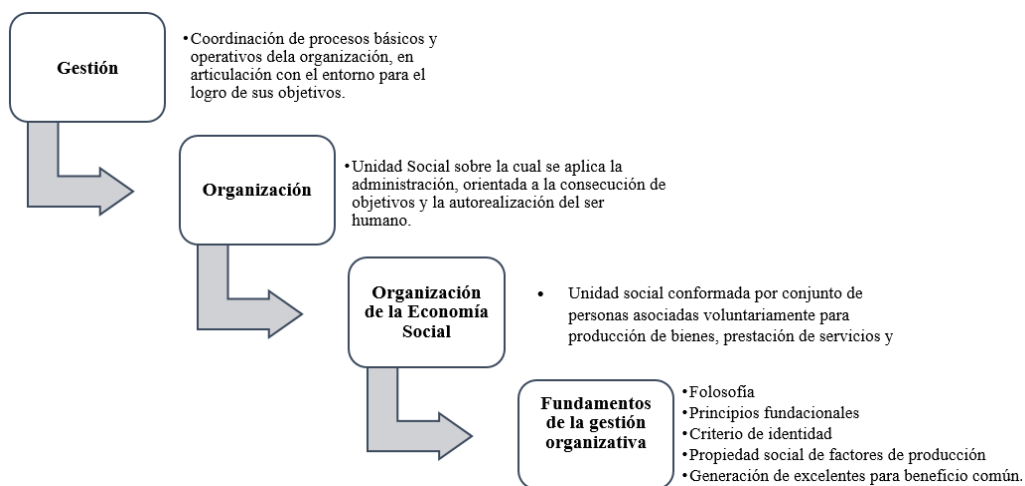


Gráfico N.º 3. Gestión organizativa de los actores de la ESS

Elaborado por: Orrego & Arboleda 2006.

Fuente: Adaptado de “Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador” Orrego & Arboleda 2006.

Puede decirse que es una gestión que apunta al direccionamiento estratégico desde la formulación de su filosofía y principios fundacionales. Asimismo, es necesario que se desarrolle un criterio de identidad basados en la naturaleza cultural y social del entorno. Es necesario que se maneje y utilicen los recursos de la propiedad social de forma adecuada y que se generen excedentes para beneficiar a las comunidades en las cuales las organizaciones de economía solidaria prestan sus servicios y ejercen su influencia.

Retomando las concepciones planteadas por Orrego y Arboleda (2006), la gestión organizativa en los actores que promueven la Economía Social y Solidaria, puede abordarse desde dos dimensiones: Primeramente, se debe lograr el fortalecimiento de la dimensión social, ética y cultural. Esta dimensión está referida al principio de la asociatividad de las personas, planteadas en los principios de la economía social y solidaria. En este sentido se debe lograr la cohesión, consolidación, y sostenimiento en el tiempo de las actividades realizadas por los actores sociales. Es así como la participación social y política de los mismos, en las dinámicas propias de cualquier organización deben confluír los elementos de interacción social, la comunicación, organización comunitaria, y la participación democrática desde formación práctico-social que ubique los miembros en su contexto histórico y cultural.

Además, Orrego y Arboleda (2006) plantean la gestión de la dimensión económica, refiriéndose a los componentes que demanda la organización en términos de propiedad, utilización de los factores productivos, dignificación del trabajo humano, autogestión, desarrollo sostenible y sustentable y distribución equitativa de excedentes, con el apoyo de procesos productivos o de prestación de servicios, se fundamentan en el conocimiento, el cual es reconocido como uno de los elementos básicos de la organización.

Finalmente, en relación a los procesos básicos de gestión tales como: la planificación, la organización, la dirección y el control, hay que reconocer que para la gestión de las organizaciones solidarias se utilizan y adaptan algunos conceptos, técnicas e instrumentos desarrollados por la administración tradicional, sin embargo, Orrego y Arboleda (2006) afirman que hay que tener en cuenta los aspectos que caracterizan las dimensiones culturales, sociales y económicas de las organizaciones, ya que son diferentes en su naturaleza debido al predominio de la acción colectiva sobre la acción individual y su aplicación a través de los cuerpos colegiados basados en el trabajo en equipo y la toma colectiva de decisiones.

La Planificación Estratégica

En palabras de Barthelme (2003) la planificación fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Desde entonces todas las organizaciones han aplicado sus principios para alcanzar los objetivos y las metas. La importancia de la planificación estratégica para cualquier organización radica en el hecho de que, sin planes, no es posible organizar a la gente y los recursos.

La planeación estratégica es una función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo la visión, la misión, los objetivos, estrategias, políticas, programas y de qué manera se va a lograr, tomando decisiones de una mejor manera y más racional pretende definir el ámbito competitivo, alcanzar ventajas competitivas sostenibles, definir e integrar tareas directivas, generar patrones de decisiones coherentes, establecer la razón de ser de la organización (López, s.f.; Sánchez, 2003).

Según Moore 2007 y Kerzner 2019, la planeación estratégica como sistema, permite visualizar a la organización como una serie compleja de elementos entrelazados e interconectados en forma dinámica, incluyendo sus entradas, procesos, salidas, circuitos de retroalimentación y el ambiente. Específicamente en el ámbito de las iniciativas de la economía social y solidaria, como lo son el cooperativismo, las empresas familiares y empresas de naturaleza mixta, la planeación debe dirigirse a la organización del proceso productivo, involucrando a los actores sociales, a las instituciones públicas locales y a sus beneficiarios.

En este sentido, la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones e iniciativas económicas y/o institucionales en torno a las necesidades de su entorno. También, es importante destacar que mediante estas estrategias se puede trazar el camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Bryson, 2017; Moore, 2007; Morden, 2016).

Finalmente, Kapron y Fialho (2004) plantean que la planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias para la utilización de los recursos en base a las necesidades del entorno. Desde esta perspectiva, en cualquier organización, de naturaleza pública, económica o social se debe contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, definición de metas e indicadores que ayuden a desarrollar las actividades de forma eficiente (Toyohiro, 2016).

Principales definiciones

Misión: se define como la razón de ser en forma clara y precisa de un emprendimiento, empresa, institución u organización que permite ser una guía para la toma de decisiones. La misión debe constar escrito y socializado con todos sus integrantes. La misión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué función desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esa función?
- ¿De qué manera se trata de desempeñar la función?
- ¿Por qué existe la organización? (Goodstein, Nolan & William, 1998; Palacios, 2010).

Visión: es una condición de prever el futuro de una organización, empresa, emprendimiento, basado en las metas y sueños de quienes lo integran o manejan la dirección de una organización. Este debe ser suficientemente claro y lo más importante debe estar empoderado por cada uno de los involucrados (Goodstein et al., 1998).

Objetivos estratégicos: establecen claramente las metas y resultados a ser alcanzados en un determinado tiempo, para lo cual se vale de las estrategias planteadas (Pimentel, 1999).

Estrategias: el diseño de las estrategias son los pasos y los responsables que se plantean con miras a llegar al cumplimiento de la misión. El proceso debe contar con cuatro acciones:

- Establecer las principales líneas del negocio,
- Establecer indicadores de éxito,
- Identificar las acciones estratégicas,
- Determinar las acciones necesarias que apoyen al cumplimiento de las metas establecida (Goodstein et al., 1998).

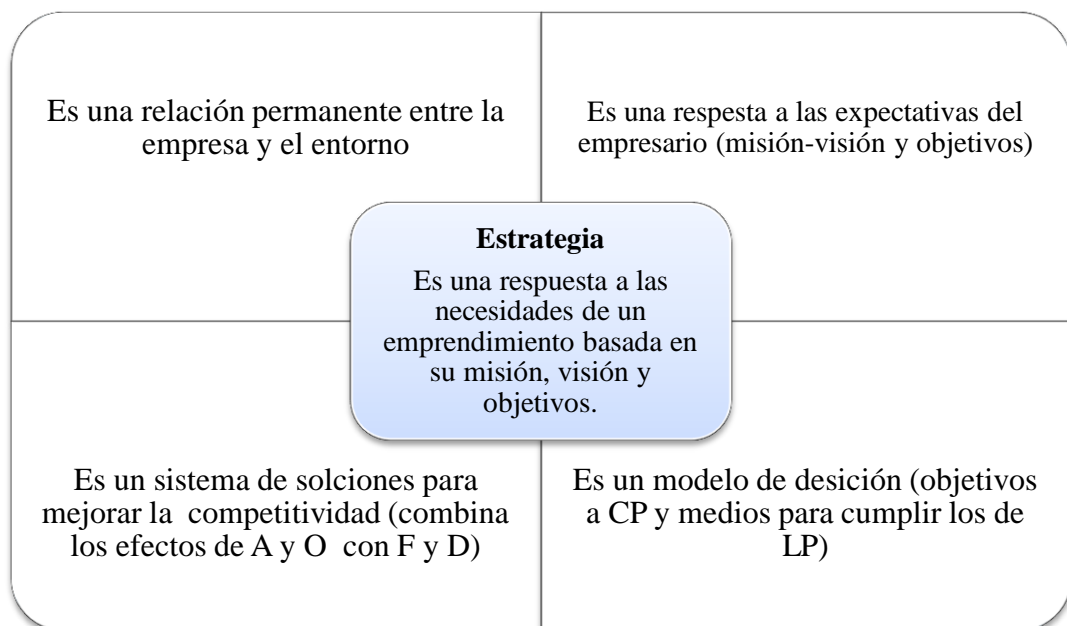


Gráfico N.º 4. Significado de estrategia

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Adaptado de "Dirección estratégica", Palacios, 2010.

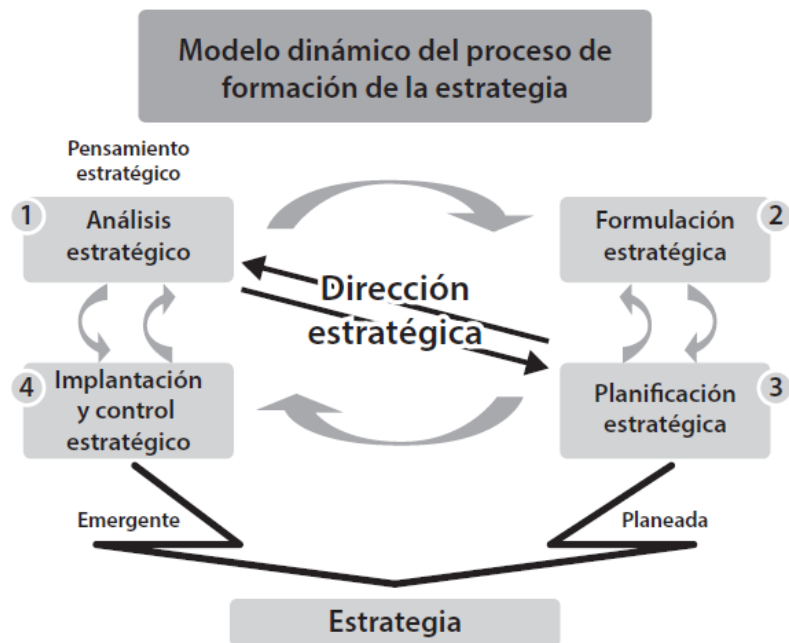


Gráfico N.º 5. Modelo dinámico de formación de estrategias
 Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias
 Fuente: Recuperado de “Dirección estratégica”, Palacios, 2010.

Planeación: es un conjunto de acciones sincronizadas para abordar una situación específica y direccionarla hacia una meta u objetivo determinado, para lo cual se debe precisar recursos, tiempos necesarios y adecuados. (Palacios, L., 2010).



Gráfico N.º 6. La planeación
 Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias
 Fuente: Adaptado de “Dirección estratégica”, Palacios, 2010.

La planeación tiene algunas características que se observan en el siguiente gráfico, el mismo que se enfatiza en el cambio estratégico que se plantea tener dentro de la organización (Palacios, 2010):

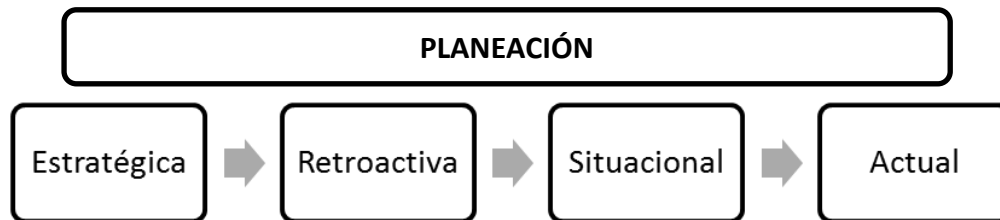


Gráfico N.º 7. Características de la planeación

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Adaptado de “Dirección estratégica”, Palacios, 2010.

Elementos de la planificación estratégica

De acuerdo a Manes (2005), para lograr una planificación estratégica adecuada, se debe contar con elementos de fuentes internas y externas, tales como:

- Evaluación del entorno: análisis de oportunidades y amenazas, así como también fortalezas y debilidades, es decir la aplicación del análisis FODA.
- Establecimiento de la visión
- Construcción de la misión
- Determinación de metas y objetivos, cuantificables en un tiempo determinado que debe tener un tiempo máximo de cumplimiento de 5 años.
- Definición de estrategias y acciones
- Organización y sistemas de control y evaluación del cumplimiento del mismo.

Etapas de la planificación estratégica. - de acuerdo con Palacios (2010), el proceso de planeación estratégica es fundamental para alcanzar los objetivos planteados, por tanto, el éxito de este proceso se debe al direccionamiento estratégico con una continua planificación, investigación, estudio e innovación permanente de la organización, empresa, institución. También es importante que

el nivel directivo, debe contar con los conocimientos y habilidades para la toma de decisiones en el tiempo adecuado de forma efectiva y eficiente. A continuación, Palacios (2010), nos ilustra las etapas que se deben tomar en cuenta al momento de desarrollar una planificación estratégica:

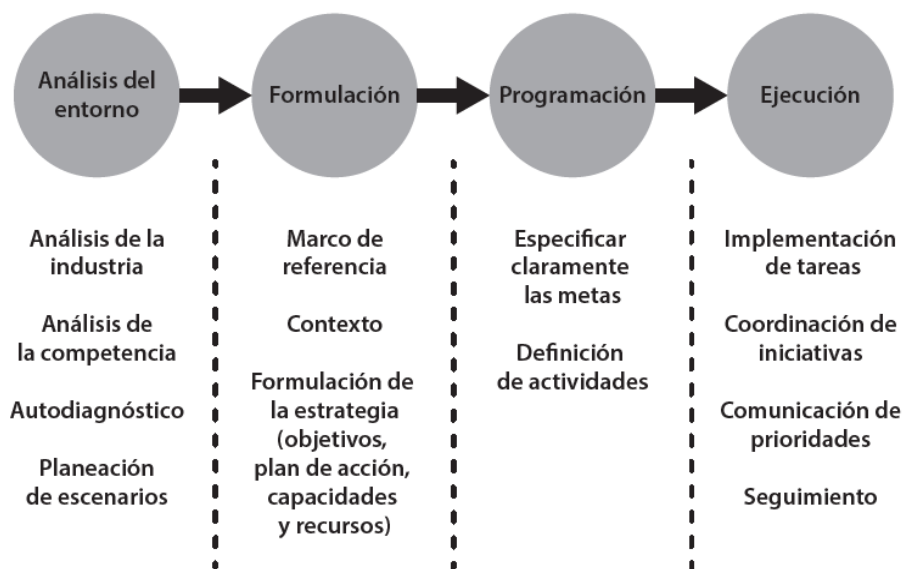


Gráfico N.º 8. Etapas de la planeación estratégica.

Elaborado por: Palacios, 2010.

Fuente: Recuperado de “Dirección estratégica”, Palacios, 2010.

Modelo de gestión organizacional

De acuerdo al manual de Desarrollo de planes de fortalecimiento socio-organizativo del Centro Agronómico Tropical de Investigaciones y Enseñanzas CATIE, dentro de una organización la gestión organizacional tiene dos dimensiones, siendo la gestión socio organizativa y la gestión empresarial. La primera es la más importante ya que es el punto de partida para que la segunda pueda funcionar de manera lógica y alcanzar las metas y objetivos planteados (Gutiérrez, Gottret & CATIE, 2012).

Para que un modelo de gestión organizacional encamine al logro de sus objetivos, es necesario contar con acciones y estrategias basados en la participación, transparencia en la toma de decisiones, liderazgo y rendición de

cuentas en que estén involucrados todos los asociados (Fajardo et al., 2016; Santiago et al., 2015; Gutiérrez et al., 2012).

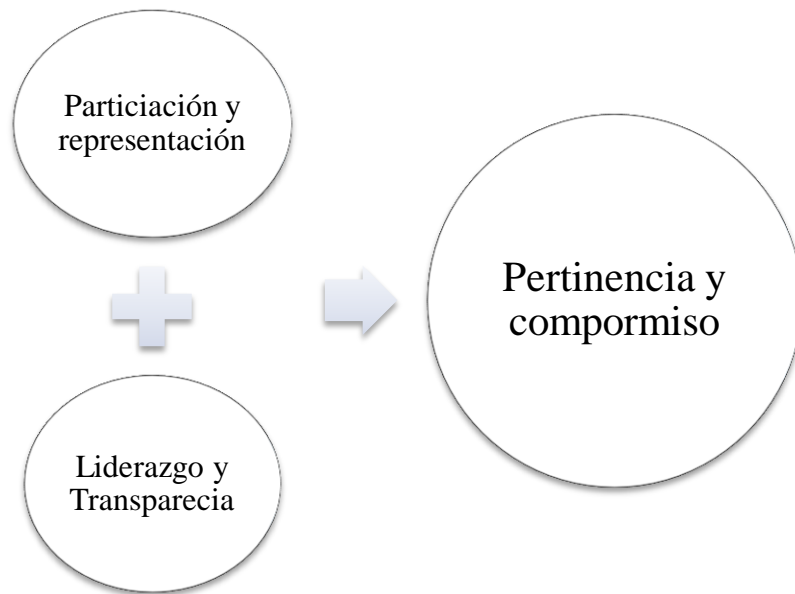


Gráfico N.º 9. Ecuación de fortalecimiento socio organizativo.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Adaptado de “Desarrollo de planes de fortalecimiento socio-organizativo”, CATIE, 2012.

CAPÍTULO II

Paradigma y tipo de investigación

La investigación científica es un conjunto de procesos que de forma sistémica trata de resolver problemáticas generadas en un determinado objeto de estudio para lo cual dependiendo del grado de complejidad conjuga varias disciplinas en el orden científico, filosófico, religioso, experiencias reales, entre otras, las mismas que deben estar debidamente sustentadas. (Bernal, 2015; Hernández, 2014).

Según Katayama (2014), la investigación cualitativa busca estudiar fenómenos relacionados con el aspecto social de manera científica, en este contexto cita a Edgar Morin, quien manifiesta que los cambios que se han producido en los sistemas sociales y políticos han generado teorías que han resuelto algunas problemáticas, pero a la vez han generado procesos cada vez más complejos en el quehacer social en el cual está directamente involucrado el ser humano.

La investigación cualitativa estudia fenómenos sociales, que de acuerdo a Katayama (2014), se puede entender como un proceso que costituido por “Conquista–Construcción-Comprobación” (p.43), además menciona que “según Chamboredon y Passeron debe: Des-construir y Re-cosntruir” (p.43), es decir, en concordancia con Bernal (2015), un fenómeno social debe ser estudiado, analizado y profundizado en base a la intercacción de la fundamentación teórica, trabajos previos y la experiencia u observación directa en el campo de estudio de una forma deductiva, es decir se obtengan conclusiones y/o propuestas de solución debidamente validados. (Bernal, 2015; Hernández, 2014).

En base el contexto anterior, el presente estudio tiene el enfoque cualitativo y se enmarca en un nivel descriptivo analítico, para lo cual se aplicaron encuestas con la finalidad de obtener información respecto a las prácticas de ESS desarrolladas en las organizaciones, niveles de liderazgo, sistemáticas toma de

decisiones, debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades entre otras que enfrentan las organizaciones EPS.

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos

Para el levantamiento de la información de la situación diagnóstica en el aspecto socio-organizativo de las organizaciones EPS, nos basamos en la base de datos de las entidades registradas en la SEPS, con corte a enero de 2018, a partir del cual se calculó la muestra con la que se trabajó.

Población y Muestra

Según la base de datos de organizaciones EPS registradas a enero de 2018, el cantón Riobamba cuenta con 266 entidades activas de tipo Cooperativas, Asociaciones del Sector No Financiero. Para este estudio nos enfocaremos en las organizaciones de producción y de servicio, asimismo dentro de las organizaciones de servicio exceptuaremos a las de clase transporte, debido a la dinámica que en este tipo de organizaciones manejan. En la base de lo anteriormente expuesto, el universo de este estudio constituye 164 organizaciones EPS, de clase: agrícola, agropecuaria, alimentación, artesanal, avícola, ganadera, industrial, limpieza, mantenimiento, metalmecánica, minera, reciclaje, silvícola, textil y turística.

Para el cálculo de la muestra utilizamos la fórmula de las poblaciones finitas:

Muestra para
población finita



$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{z^2 * P * Q + Ne^2}$$

Z = Nivel de confianza

95%

1,96

P = Probabilidad ocurrencia	50%	0,50
Q = Probabilidad de no ocurrencia	50%	0,50
e = Error estadístico	5%	0,05
N = Universo poblacional	164	

n=115 encuestas

La muestra obtenida es de 115 organizaciones EPS a encuestarse en el cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo, cabe indicar que el cálculo se manejó con un nivel de confianza del 95% y un error estadístico del 5%, valores que garantizan que los resultados de la encuesta reflejen objetividad y nivel alto de acierto, con un error aceptable.

Cuadro N.º 1. Encuestas a ser aplicadas por tipo de organizaciones.

Tipo	Grupo	Clase	No. Organizaciones EPS	% Respecto al universo	N. Encuestas
Cooperativa	Producción	Agropecuaria	5	3.05%	4
		Silvícola	1	0.61%	1
		Textil	1	0.61%	1
	Servicios	Otros	1	0.61%	1
Asociación	Producción	Agrícola	5	3.05%	4
		Agropecuaria	51	31.10%	36
		Alimenticia	6	3.66%	4
		Artesanal	3	1.83%	2
		Avícola	1	0.61%	1
		Ganadera	1	0.61%	1
		Industrial	2	1.22%	1
		Metalmecánica	2	1.22%	1
		Minera	2	1.22%	1
		Textil	24	14.63%	17
		Otros	1	0.61%	1

	Alimentación	14	8.54%	10
	Capacitación	1	0.61%	1
	Limpieza	25	15.24%	18
Servicios	Mantenimiento	3	1.83%	2
	Reciclaje	2	1.22%	1
	Turísticos	3	1.83%	2
	Otros	10	6.10%	7
TOTAL		164	100%	115

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2018.

Para la presente investigación se aplicaron las siguientes herramientas:

- a. Encuestas. – Según Jansen (2012), una encuesta permite recabar datos descriptivos de una población en estudio. La calidad de los datos recabados depende del nivel de confianza y el coeficiente de error estadístico aplicado. Una encuesta bien diseñada y correctamente realizada puede generar información útil y rápida a un costo relativamente bajo.

Para el este caso de estudio se diseñaron y aplicaron encuestas a un miembro del directorio, líder o representante de una muestra del universo de las organizaciones EPS existentes en el cantón Riobamba y que se encuentren registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, utilizando para ello la plataforma tecnológica de formularios de google, mismo que nos permite procesar la información de una manera más óptima.

- b. Revisión y Análisis Documental (RAD). - es una metodología que permite profundizar un caso de estudio a partir de la revisión de documentos, experiencia entre otros (J. W. Barbosa, J.C. Barbosa & Rodríguez, 2013).

Una vez levantada la información a través de la aplicación de las encuestas, en forma aleatoria se analizarán archivos de las organizaciones objeto de estudio a fin de ratificar la información recabada en la aplicación de las encuestas.

Operacionalización de variables

Cuadro N.º 2. Operacionalización de la variable dependiente.

Objeto:	Actores de la Economía Social y Solidaria				
Campo:	Plan de gestión Socio-organizativa				
Variable:	Actores de la Economía Social y Solidaria				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas	Instrumentos
Los actores EPS son formas de organización económica donde sus integrantes, en forma individual o colectiva desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y que se basan en principios de solidaridad, cooperación y reciprocidad.	Solidaridad	Nivel de solidaridad	¿Identifica las acciones de solidaridad que se desarrollan en las organizaciones?		
	Cooperación	Nivel de cooperación	¿Identifica las acciones de cooperación que se desarrollan en las organizaciones y con quiénes?	Encuesta	Cuestionario
	Reciprocidad	Acciones de reciprocidad	¿Identifica las acciones de reciprocidad que se desarrollan en las organizaciones?	Análisis documental	Fichas de análisis documental

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Análisis metodológico

Cuadro N.º 3. Operacionalización de la variable independiente.

Variable:	Plan de gestión socio-organizativa				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas	Instrumentos
Es una herramienta de gestión administrativa y organizacional que permite decidir a la empresa lo que plantea a futuro partiendo desde la visión, la misión, los objetivos, definiendo para ellos estrategias, políticas, programas a partir del análisis interno y externo. Este instrumento permite tomar decisiones de una mejor manera y racional dentro del ámbito competitivo,	Nivel organizacional	Nivel de coordinación entre áreas	¿Cuenta con una herramienta que identifique el nivel de coordinación interna de la organización?	Encuesta	Cuestionario
		Nivel de liderazgo	¿Conoce el grado de liderazgo con la que cuentan los dirigentes de las organizaciones?		
	Marco filosófico	Misión	¿Tiene definido el marco filosófico de su organización?	Análisis documental	Fichas de análisis documental
		Visión	Cuenta con un método para definir el direccionamiento futuro de la organización?		
		Estrategias		Encuesta	Cuestionario

alcanzar ventajas competitivas sostenibles, definir e integrar tareas directivas, generar patrones de decisiones coherentes, establecer la razón de ser de la organización.	Análisis interno y externo de la organización	Análisis FODA	¿Identifica claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización?	Análisis documental	Fichas de análisis documental
	Gestión administrativa	Capacidad para administrar	Efectividad para el cumplimiento con el plan.	Análisis documental	Fichas de análisis documental
		Uso de los recursos económicos, materiales y humanos	Toma de decisiones.	Encuestas	Cuestionario
	Planes y programas	Nivel de sostenibilidad	¿Conoce el grado de productividad de la organización?	Encuestas	Cuestionario
		Nivel de competitividad			
		Nivel de innovación	Conoce el grado de satisfacción de sus clientes?		

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Análisis metodológico

Procesamiento de encuestas

La investigación, en primera instancia caracteriza a las organizaciones de la economía popular y solidaria del catón Riobamba en los siguientes aspectos:

- Por edad

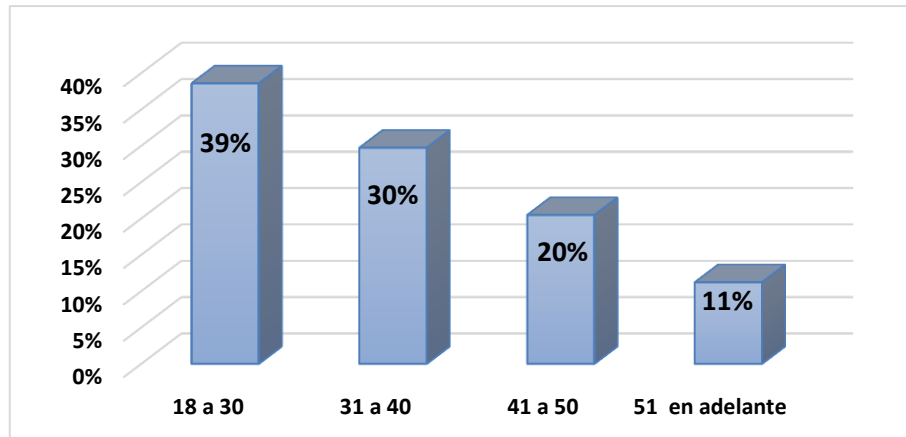


Gráfico N.º 10. Composición de organizaciones EPS por edad.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

Por género

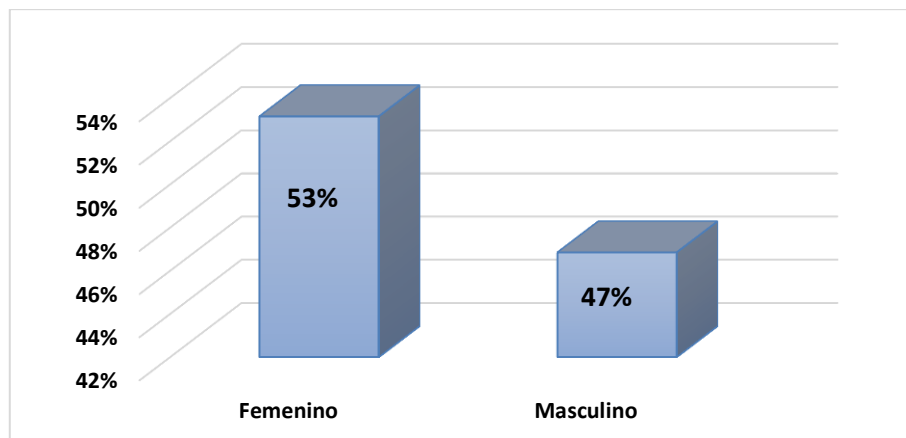


Gráfico N.º 11. Composición de organizaciones EPS por género.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

- Por nivel de escolaridad

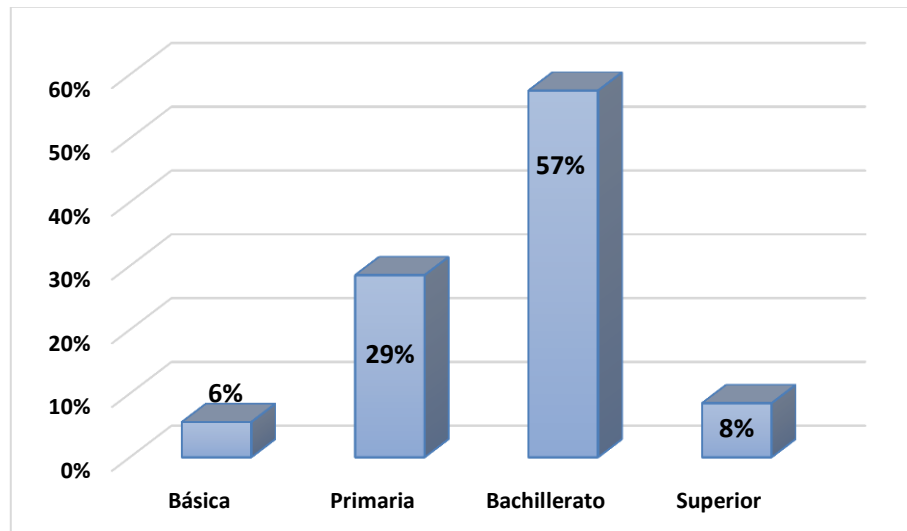


Gráfico N.º 12. Composición de organizaciones EPS por nivel de escolaridad.
Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias
Fuente: Encuestas aplicadas

Una vez aplicada las encuestas, en la primera parte se caracteriza la composición de las organizaciones del sector económico popular y solidario en el cantón Riobamba. Como se puede observar en los gráficos 10, 11 y 12, éstas se encuentran conformadas en su mayoría por mujeres en edad económicamente activa comprendida entre los 18 y 40 años resaltando aquí a quienes están entre 18 y 30 años de edad, además su nivel de escolaridad es el bachillerato. Ello da cuenta que los procesos de asociatividad y cooperación han tomado gran importancia en la población femenina joven, pues se ha convertido en una herramienta para que la sociedad actual busque nuevas formas para la generación de recursos económicos que les permita solventar sus necesidades y mejorar su calidad de vida, especialmente en el sector rural.

Pregunta 1. ¿Identifica las prácticas de economía social y solidaria que se desarrollen dentro de sus organizaciones?

Cuadro N.º 4. Organizaciones que identifican prácticas de Economía Social y Solidaria

Opción	Número
Si	106
No	9
Total	115

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Aplicación de encuestas

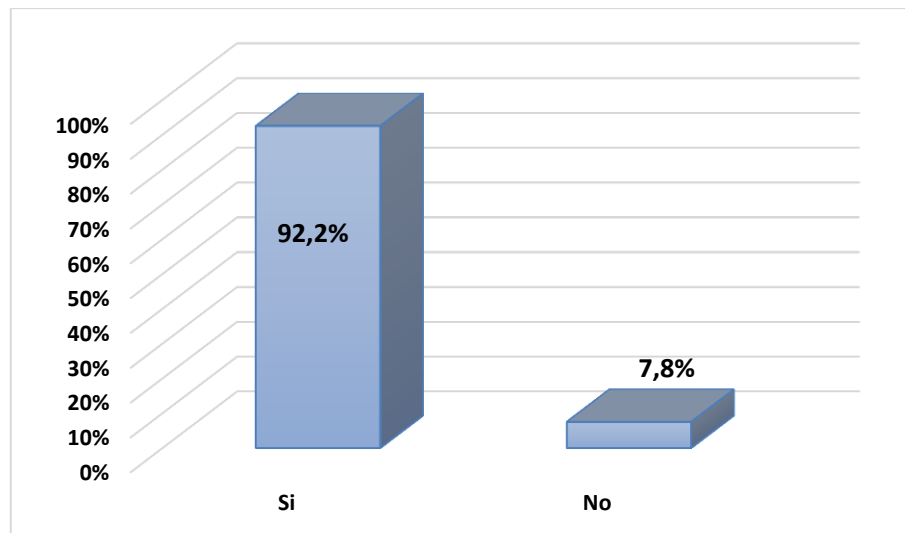


Gráfico N.º 13. Organizaciones que identifican prácticas ESS

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

Si su respuesta anterior es positiva, reconozca cuál de las siguientes prácticas aplican dentro de su organización:

Cuadro N.º 5. Principios de la Economía Social aplicadas por organizaciones

Práctica ESS	Propiedad colectiva de los medios de producción	Distribución de excedentes	Responsabilidad con la comunidad	Ayuda mutua	Minga	Jocha	Total
Número	33	17	23	35	12	7	127

Elaborado por: Autor

Fuente: Aplicación de encuestas

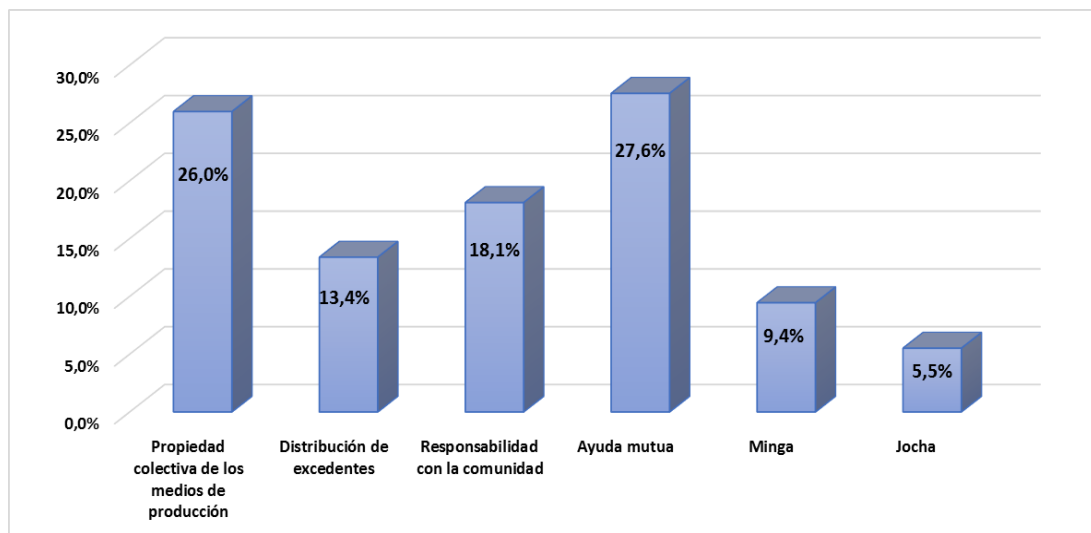


Gráfico N.º 14. Prácticas ESS que se aplican dentro de las organizaciones.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

De las 115 encuestas aplicadas el 92,2% de las organizaciones afirman desarrollar prácticas de ESS dentro de sus agrupaciones. Ellas han identificado a la ayuda mutua, propiedad colectiva como más importantes aplicadas en el desarrollo de sus actividades cotidianas, sin embargo, se observa que prácticas como la responsabilidad con la comunidad y distribución de excedentes no son tan evidentes. En tanto a las prácticas como la minga y la jocha le han ido restando importancia en la actualidad, por lo cual muchas instituciones y organismos han volcado sus esfuerzos para trabajar en la recuperación de los valores ancestrales.

Pregunta 2. ¿Cuenta con una herramienta que identifique el nivel de coordinación interna de la organización?

Cuadro N.º 6. Medición del nivel de coordinación de las organizaciones EPS

Opción	Número
Si	86
No	29
Total	115

Elaborado por: Autor

Fuente: Aplicación de encuestas

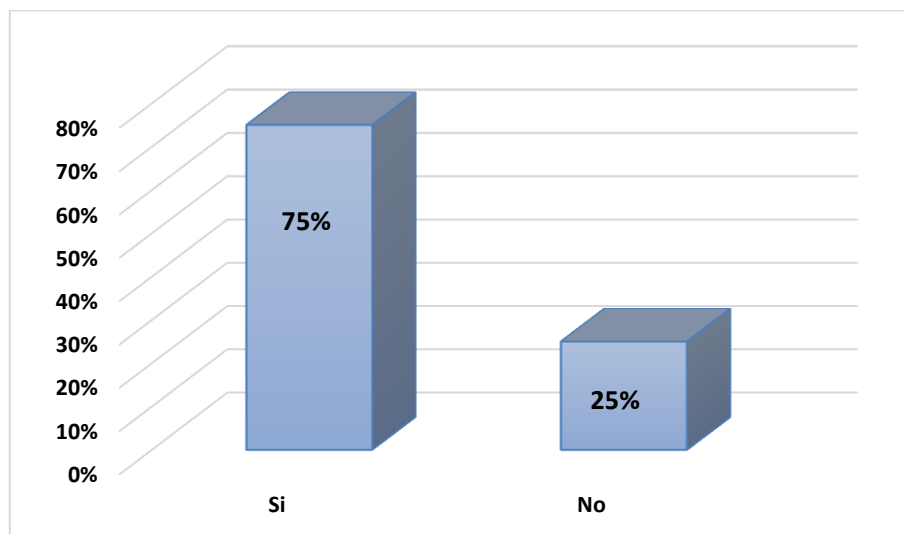


Gráfico N.º 15. Organizaciones que identifican herramientas para medir el nivel de coordinación.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

Si su respuesta es positiva, escoja de las siguientes opciones:

Cuadro N.º 7. Herramientas empleadas para identificar el nivel de coordinación

Opción	Número
Compromiso institucional	36
Empoderamiento de los procesos	18
Cumplimiento con los socios	32
Trabajo en equipo	75
Total	161

Elaborado por: Autor

Fuente: Aplicación de encuestas

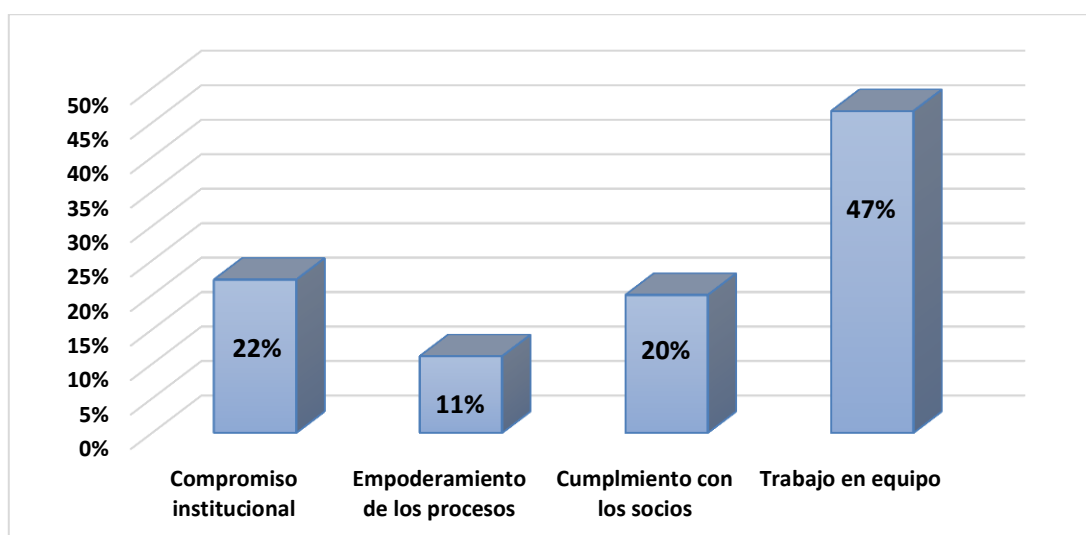


Gráfico N.º 16. Herramientas empleadas para identificar el nivel de coordinación

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

La consulta tiene la finalidad de identificar herramientas para medir el nivel de la coordinación interna de las organizaciones EPS. El 75% de las mismas que respondieron afirmativamente al primer ítem de la pregunta, manifiestan que una forma de valorar la coordinación dentro de las organizaciones es el trabajo en equipo de sus socios, seguidamente el compromiso institucional y el cumplimiento con los socios es otro de los parámetros aplicados. Aquí se puede observar que, dentro de las

organizaciones existen grandes falencias en el empoderamiento de los procesos por parte de los socios.

Pregunta 3. ¿Califique el grado de liderazgo con el que cuentan los dirigentes de su organización?

Cuadro N.º 8. Grado de liderazgo de los directivos de las organizaciones EPS

Escala	Número
Excelente	52
Muy buena	46
Buena	17
Regular	0
Mala	0
Deficiente	0
Total	115

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Aplicación de encuestas

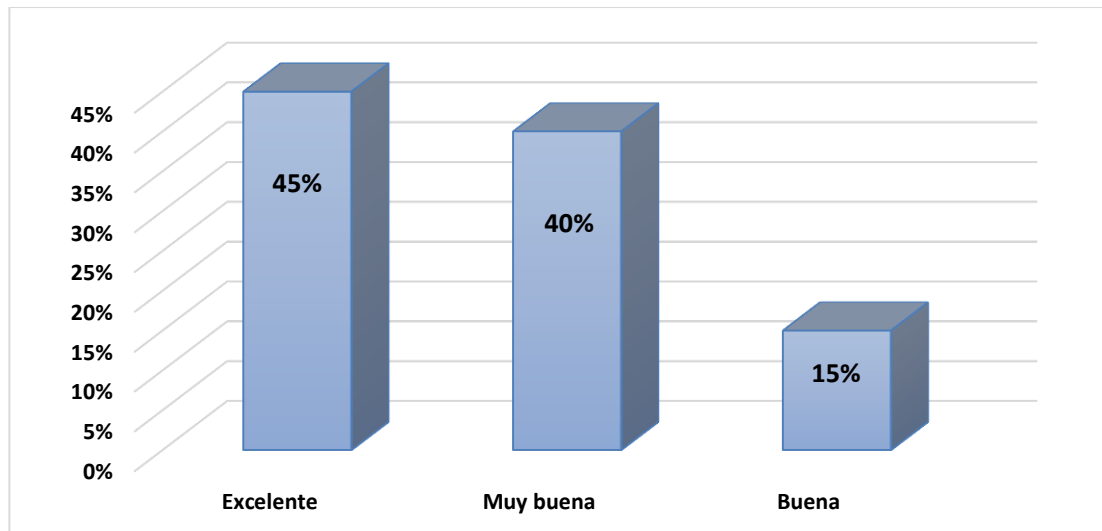


Gráfico N.º 17. Grado de liderazgo de los dirigentes de las organizaciones EPS.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

De acuerdo con las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas en relación al grado de liderazgo de los dirigentes las organizaciones, podemos identificar que los socios califican como el excelente y muy buena la gestión desarrollada de los mismos para dirigir los destinos de sus agrupaciones, mismo que se ve reflejado en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Pregunta 4. ¿Su organización tiene definido el marco filosófico de su organización?

Cuadro N.º 9. Marco filosófico de las organizaciones EPS.

Opción	Número
Si	89
No	26
Total	115

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Aplicación de encuestas

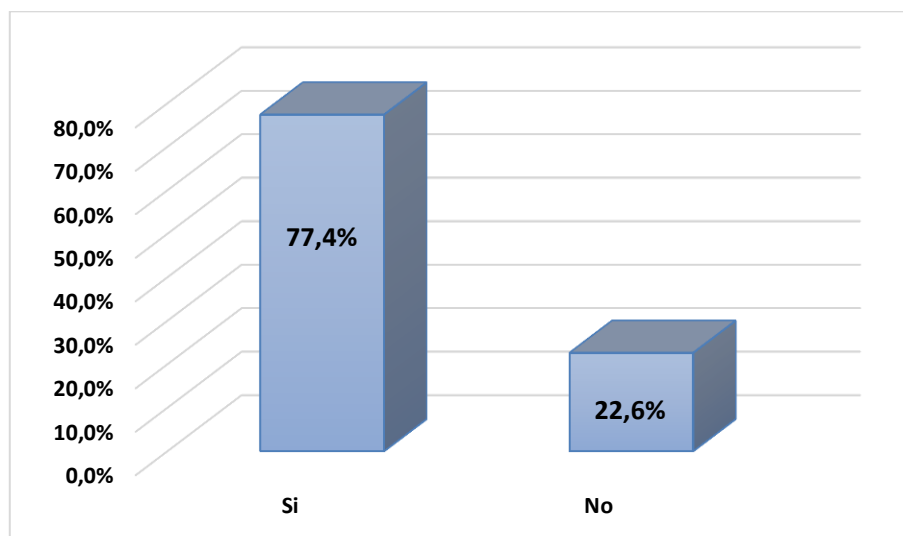


Gráfico N.º 18. Organizaciones que identifican marco filosófico dentro de las mismas.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

Si su respuesta es positiva, escoja de las siguientes opciones:

Cuadro N.º 10. Elementos que conforman el marco filosófico de las organizaciones EPS

Opción	Número
Misión	54
Visión	49
Objetivos	43
Estrategias	35
Total	181

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Aplicación de encuestas

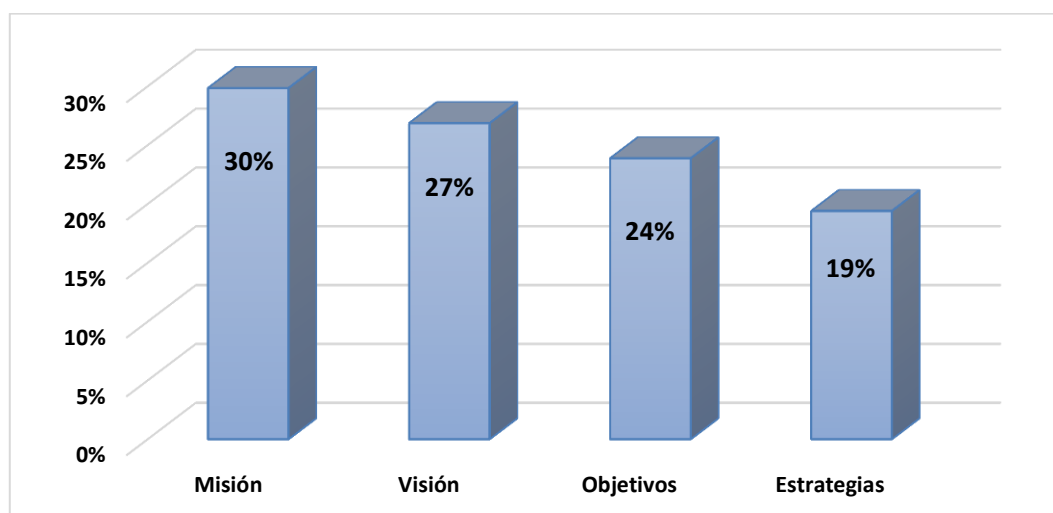


Gráfico N.º 19. Elementos del marco filosófico existentes dentro de las OEPS.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

Dentro de los elementos importantes que definen la identidad de una organización constan la misión, visión, objetivos y estrategias. De las organizaciones consultadas el 77,4% indican que cuentan con algún elemento del marco filosófico, dentro del cual se identifican la misión, visión y objetivos como los principales, estos factores han permitido trazar el camino a seguir por cada una de las organizaciones. Cabe destacar que la construcción de la parte filosófica de sus organizaciones ha logrado

con el apoyo de técnicos de varias instituciones como el IEPS, MIES y Municipio de Riobamba.

Pregunta 5. ¿Identifica claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización?

Cuadro N.º 11. Análisis FODA de las organizaciones EPS

Opción	Número
Si	75
No	40
Total	115

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Aplicación de encuestas

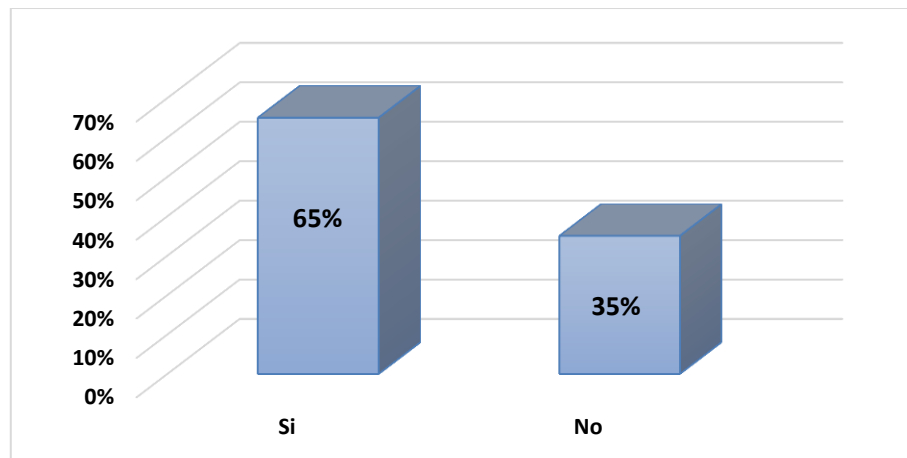


Gráfico N.º 20. Organizaciones que identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

La pregunta está enfocada a identificar si dentro de las organizaciones se realizan análisis situacionales en el que se determinen las fortalezas, oportunidades, amenazas

y debilidades de cada una de ellas. Como se observa en el gráfico 20, el 65% de las organizaciones afirman contar con un análisis FODA.

Esta información, además permite en esta investigación contar con importantes insumos para el planteamiento del plan de gestión socio organizativo.

Si su respuesta es positiva, indique cuales son:

Cuadro N.º 12. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
Unidad dentro de la organización	Débiles procesos socio organizativos y administrativos dentro de las OEPS	Legislación ecuatoriana que no favorece el crecimiento de las OEPS	Aperturas de ferias por parte de los entes gubernamentales
Altos niveles de liderazgo por parte de los dirigentes de las organizaciones	Débil empoderamiento de los emprendimientos por parte de los socios	Gobiernos locales no cuentan con políticas públicas que incentiven el quehacer cotidiano de las OEPS	Participación en ferias para darse a conocer
Amplios conocimientos y experiencias de los socios	Desintegración	Débiles procesos de aplicación de la normativa por parte de los diferentes entes gubernamentales en beneficio de las OEPS	Incremento de la demanda de los productos ofertados por las organizaciones EPS
Trabajo en equipo desarrollado dentro de las organizaciones	Aplicación de conocimientos empíricos en los procesos productivos de las OEPS	Altos precios de materiales e insumos requeridos para la producción de bienes y servicios	Apoyo de las autoridades para generar espacios de promoción y venta de los productos.
Responsabilidad, puntualidad y cooperación de los socios	Escasos procesos de capacitación a los socios	Ingreso de productos de contrabando	Compra de insumos directo a productores
Innovación y creatividad en	Dificultad para aplicar los	Competencia desleal	Fidelización de clientes

productos y servicios ofertados	conocimientos
Disponibilidad de materia prima	Altos niveles de pérdidas en los procesos productivos desarrollados por la OEPS.
Disponibilidad de mano de obra calificada	Limitado capital de trabajo para desarrollar sus procesos operativos
Disponibilidad a someterse a procesos de mejora continua	Débiles estrategias de comercializar productos y servicios provenientes de las OEPS
Disponibilidad de logística para entregas de productos al lugar que solicite el cliente	No se cumplen con tiempos de entrega de sus productos y servicios a sus clientes
Conocimiento del mercado	

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Aplicación de encuestas

Dentro del análisis FODA levantado desde la perspectiva de los miembros de las organizaciones EPS, se ha estudiado tanto el factor socio organizativo como el productivo, considerando que los dos factores van de la mano para alcanzar los objetivos y fines planteados como grupos organizados. De este modo se puede destacar los siguiente:

- Fortalezas, en relación al quehacer socio organizativo se destacan los conocimientos, experiencias, liderazgo, trabajo en equipo. Además, referente a la parte productiva se destaca la disponibilidad de materia prima y mano de obra, así como también la innovación y creatividad para mejorar los productos ofertados en el mercado.
- Referente a las oportunidades, se identifica el apoyo de las instituciones estatales para la creación de espacios de promoción y venta de los productos de las organizaciones EPS, en dónde se han logrado concretar acuerdos comerciales muy importantes, sin embargo, las OEPS aún reclaman mayor soporte en estos procesos.
- Entre las amenazas encontradas, se pueden indicar a la competencia desleal que se dan especialmente en los grandes mercados de las urbes, además, está el ingreso de productos a través del contrabando, el alto costo de insumos, por otra parte, también es necesario resaltar que a pesar de contar con un marco jurídico que apoya al sector EPS, existen otras normas que no brindan facilidades para el crecimiento de los emprendimientos entre las cuales se puede citar a la Ley de Régimen Tributario.
- Respecto a las debilidades identificadas dentro de las organizaciones encontramos a los limitados recursos económicos para ser empleados como capital de trabajo, no cuentan con adecuados procesos de marketing, publicidad y comercialización. Otro de los elementos identificados son la aplicación de procesos productivos empíricos lo cual ocasiona pérdidas en la producción consecuentemente bajos niveles de productividad y rentabilidad para las organizaciones. Además, se identifica la falta de empoderamiento de los socios por sus emprendimientos. Todo lo anteriormente expuesto, es ocasionado por la falta de procesos de

capacitación a los socios, en algunos casos porque no cuentan con los recursos económicos para realizar estas inversiones y en otros casos por el desinterés de los socios por su crecimiento a nivel personal y profesional.

Pregunta 6. ¿Su organización cuenta con un plan estratégico para el funcionamiento de la misma?

Cuadro N.º 13. Existencia de plan estratégico en las organizaciones EPS.

Opción	Número
Si	83
No	32
Total	115

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Aplicación de encuestas

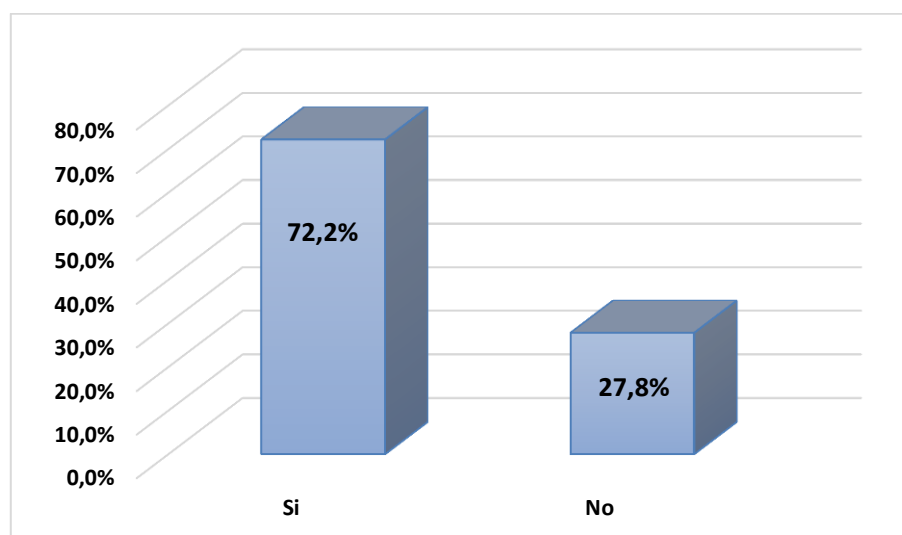


Gráfico N.º 21. Organizaciones que cuentan con plan estratégico.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

Si su respuesta es positiva, cómo califica el grado de efectividad para el cumplimiento del plan:

Cuadro N.º 14. Grado de efectividad del cumplimiento del plan estratégico en las organizaciones EPS.

Escala	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Deficiente	Total
Número	33	37	13	0	0	0	83

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Aplicación de encuestas

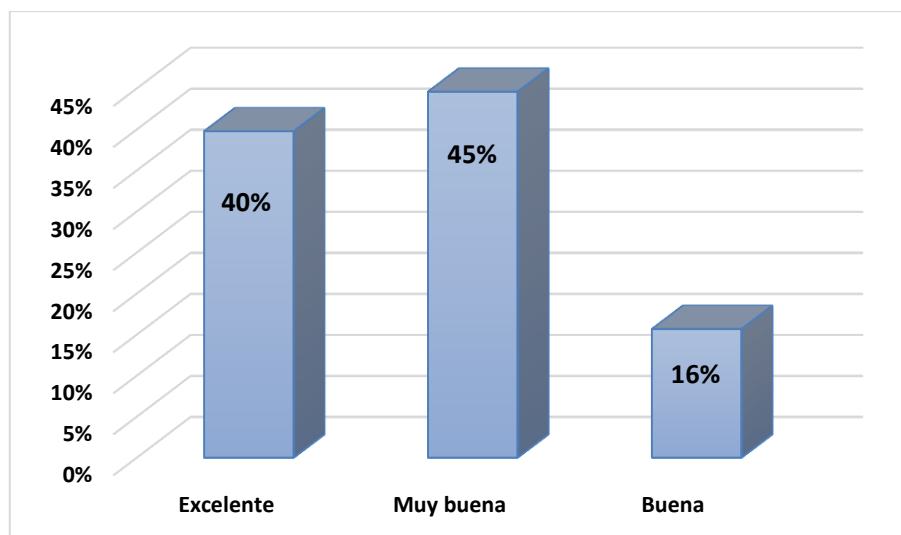


Gráfico N.º 22. Grado de efectividad del cumplimiento del plan estratégico.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

Una herramienta importante que le permita a las organizaciones cumplir con los objetivos y metas planteadas lo constituyen el plan estratégico. En este contexto, en esta pregunta se ha identificado que el 72,2% de las organizaciones manifiestan contar con este instrumento. Además, en el gráfico 22, califican como muy buena el 45% y excelente el 40%. el grado de cumplimiento o ejecución del plan.

A pesar de los resultados satisfactorios analizados en el párrafo anterior, en diálogo mantenido por las organizaciones, se ha identificado que los planes con los que actualmente cuentan han sido elaborados con el apoyo de técnicos de varias

instituciones, pero que en muchos casos no se alinean con la real necesidad de las organizaciones, esto debido a que cuentan con formatos pre establecidos y que son aplicadas a todas las organizaciones sin distinguir el área productiva, área de influencia y la realidad de cada entidad.

Pregunta 7. ¿Indique cómo es el proceso de toma de decisiones dentro de su organización?

Cuadro N.º 15. Proceso de toma de decisiones de las organizaciones EPS.

Opción	Número
Democrático	101
Autocrático	14
Total	115

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias
Fuente: Aplicación de encuestas

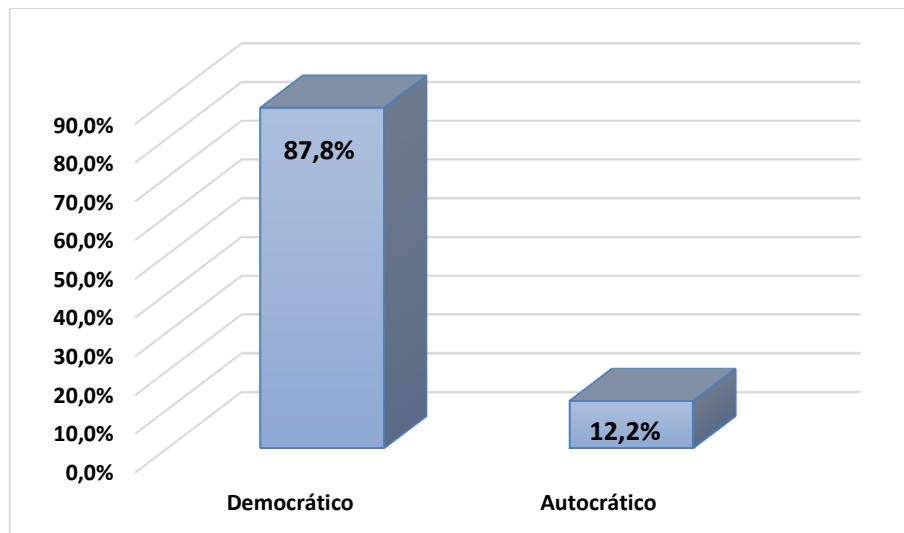


Gráfico N.º 23. Proceso de toma de decisiones.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias
Fuente: Encuestas aplicadas

Es importante conocer como manejan los procesos de tomas de decisiones dentro de las organizaciones, en este contexto, se observa que el 87,8%, manifiestan que lo realizan de forma democrática, de acuerdo a lo que se establece en el estatuto de cada una de ellas. Al ser organizaciones las que han sido encuestadas, es preocupante identificar que existen organizaciones que son manejadas como empresas privadas, en el cual el propietario es quien toma las decisiones.

Pregunta 8. ¿Conoce el grado de competitividad y productividad de su organización?

Cuadro N.º 16. grado de competitividad y productividad de las organizaciones de la EPS.

Opción	Número
Si	89
No	26
Total	115

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias
Fuente: Aplicación de encuestas

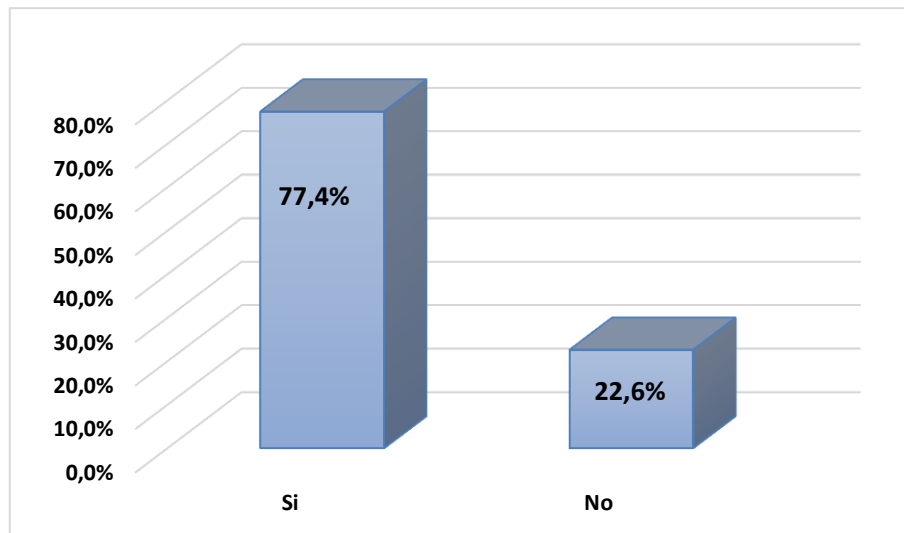


Gráfico N.º 24. Organizaciones que identifican el grado de competitividad y productividad.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias
Fuente: Encuestas aplicada

Si su respuesta es positiva, cómo califica el grado de competitividad y productividad:

Cuadro N.º 17. Grado de competitividad y productividad de las organizaciones EPS.

Escala	Número
Excelente	15
Muy buena	45
Buena	26
Regular	3
Mala	0
Deficiente	0
Total	89

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Aplicación de encuestas

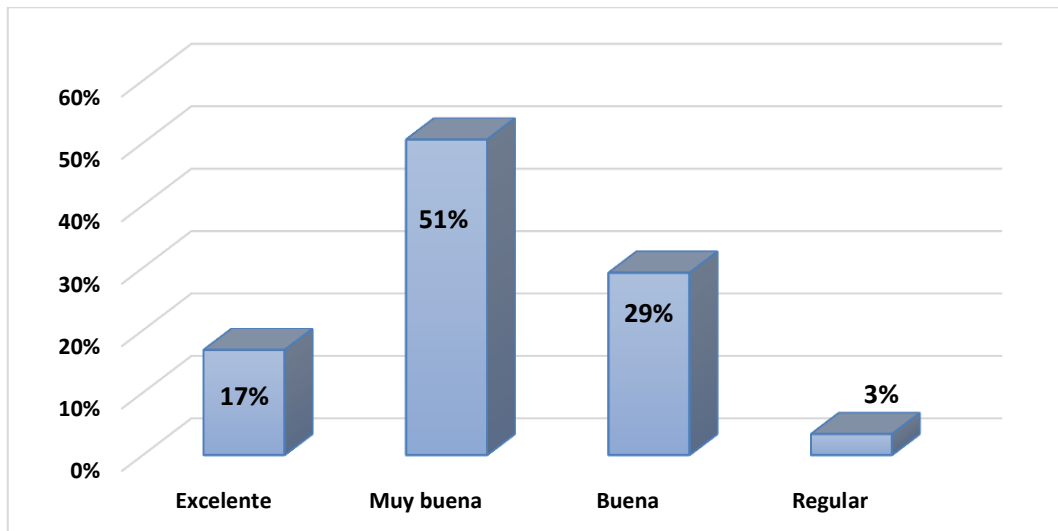


Gráfico N.º 25. Organizações que identificam o grau de competitividade e produtividade.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

El 77,4% de las organizaciones encuestadas manifiestan conocer los niveles de productividad y competitividad de sus organizaciones, de este modo, califican como muy buena el 51% y buena el 29% la gestión desarrollada dentro de sus emprendimientos en lo referente al tema productivo.

Pregunta 9. ¿Califique el grado de satisfacción de sus clientes?

Cuadro N.º 18. Grado de satisfacción de los clientes de las organizaciones EPS.

Escala	Número
Excelente	52
Muy buena	49
Buena	14
Regular	0
Mala	0
Deficiente	0
Total	115

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias
Fuente: Aplicación de encuestas

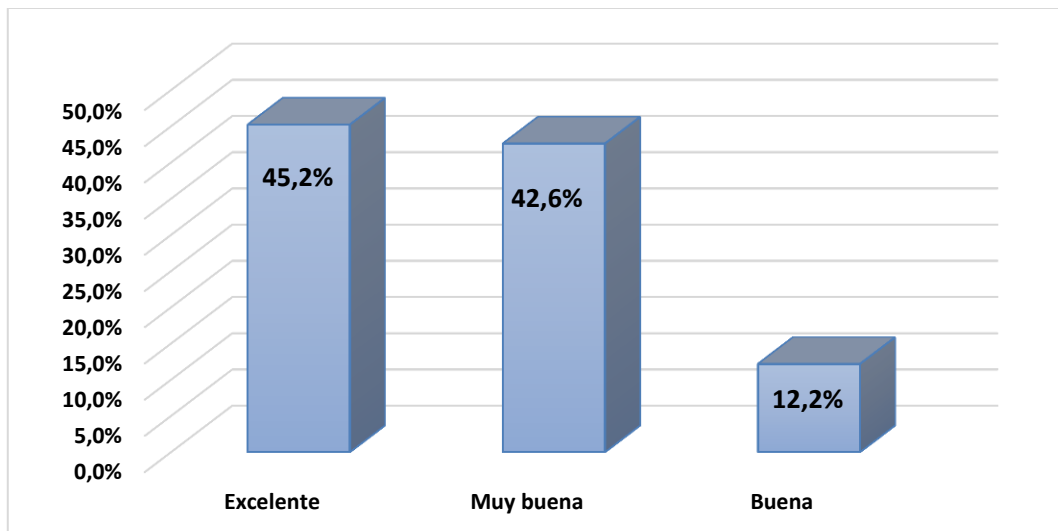


Gráfico N.º 26. Grado de satisfacción de los clientes.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias
Fuente: Encuestas aplicadas

En referencia a los niveles de satisfacción de los clientes de las organizaciones EPS, podemos observar de acuerdo con el gráfico 26, que el 45,2% califican como excelente y 42,6% como muy buena.

A los resultados expuestos en el acápite anterior, cabe indicar, que ninguna de las organizaciones ha realizado un análisis técnico entorno a la satisfacción de sus clientes, por tanto, no cuentan con las herramientas adecuadas para este fin. De ahí que se destaca como metodología de evaluación, la fidelización que logran establecer con los consumidores y la creciente demanda de los productos y servicios ofertados.

Pregunta 10. ¿En qué aspecto le ha beneficiado ser parte de la organización?

Cuadro N.º 19. Beneficios que reciben los socios de sus organizaciones.

Opciones	Número
Capacitaciones	71
Oportunidades laborales	51
Resoluciones de problemas	11
Incremento de ingresos económicos	45
Total	178

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Aplicación de encuestas

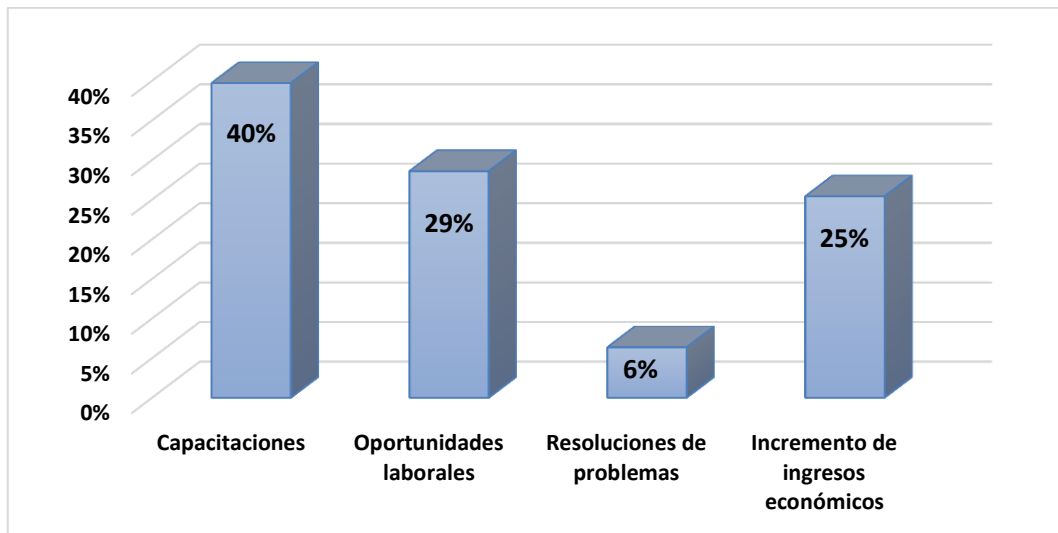


Gráfico N.º 27. Beneficios que reciben los socios de las organizaciones.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

Esta pregunta hace referencia a los beneficios que les brinda el hecho de ser socios de las organizaciones EPS. En este sentido, como se puede observar en el gráfico 27, que ser miembros de las organizaciones les ha permitido acceder a procesos de capacitación (40%), abrir oportunidades laborales (29%) y el incremento en los ingresos de sus familias (25%), para mejorar la calidad de vida de sus familia

CAPÍTULO III

PRODUCTO

Propuesta plan de gestión socio-organizativa para el fortalecimiento de los actores de la economía social y solidaria en el cantón Riobamba

En este capítulo se desarrolla la propuesta del plan de gestión socio – organizativa aplicable a las organizaciones EPS del cantón Riobamba, el mismo que permitirá fortalecer los procesos a las organizaciones el cumplimiento de su marco filosófico y asegurar su continuidad existencial con perspectivas de crecimiento y desarrollo.

Una correcta gestión socio organizativa de una asociación o cooperativa permite alcanzar los metas y objetivos planteados por sus socios y en consecuencia mejorar la gestión socio productiva de los emprendimientos, generando rentabilidad y estabilidad para los asociados (Gutiérrez et al., 2012).

En concordancia con lo anteriormente expuesto el plan de gestión socio organizativa busca fortalecer las capacidades de autosuficiencia de los socios y dirigentes de las organizaciones para conducir de manera acertada los procesos de gestión estratégica que les permita una verdadera mejora de la calidad de vida de sus asociados y la de sus comunidades, aportando de esta manera al cumplimiento del Buen Vivir, que es un principio constitucional enmarcado dentro de la Carta Magna en el Ecuador.

De esta manera, la propuesta permite tecnificar y fortalecer los procesos socio organizativos a partir de la reflexión colectiva del modelo de gestión desarrollado actualmente y la metodología aplicada para su construcción. Esto debido a que muchas de las organizaciones nacieron de impulsos de proyectos preconcebidos o con

objetivos momentáneos como el de la participación en procesos de contratación pública, lo cual ha distorsionado el fin para las que se crearon. Así, se ha evidenciado que muchas organizaciones, han llegado a crear relaciones meramente comerciales entre sus socios, en donde los procesos socio organizativos, comunicacionales, liderazgo, acuerdos y toma de decisiones quedan relegados.

Elementos que lo conforman

La propuesta del plan de gestión socio organizativa, está constituido de los siguientes elementos:

- Objetivos
- Alcances
- Metodología
- Diseño de herramientas
- Determinación de lineamientos estratégicos
- Líneas de trabajo
- Matriz de indicadores
- Plan operativo
- Seguimiento y monitoreo de la propuesta

Plan de gestión socio-organizativa para el fortalecimiento de los actores de la economía social y solidaria en el cantón Riobamba

Introducción

La asociatividad y el cooperativismo está reconocido en todo el mundo como una doctrina económica y social, cuya finalidad es alcanzar óptimos niveles de desarrollo productivo y su sostenibilidad a través del tiempo. Para ello es necesario agruparse y crear interrelaciones por afinidad, implementando redes de comercialización y

cooperación entre sí, rompiendo de esta manera paradigmas organizacionales que actualmente encontramos dentro de la gestión de los emprendimientos, además su impulso está dado por las fuerzas productivas y por los mecanismos de acción afirmativa que el Estado dispone en el marco legal (Fajardo et al., 2016; Santiago et al., 2015).

En el Ecuador, desde la promulgación de la Constitución del 2008 y reformada en el año 2018, se puso en evidencia la existencia de un sector económico importante compuesto por asociaciones comunidades y cooperativas financieras y no financieras, en el que el ser humano es el sujeto y fin de su actividad, para la producción y reproducción de bienes materiales en armonía con la naturaleza; caracterizado por principios y valores de solidaridad, cooperación, reciprocidad, que se fundamentan en relaciones culturales de igualdad, equidad para la vida, diferentes a las del pensamiento hegemónico del capitalismo.

La asociatividad como doctrina y filosofía que busca la distribución solidaria de los recursos y el afianzamiento de los valores de ayuda mutua, inspira al Estado ecuatoriano a través de la Constitución de la República a implantar el principio del Buen Vivir - Sumak Kawsay para los ciudadanos, con este fin promulga medidas de promoción y fomento para el sector económico popular y solidario. Sin embargo, el desconocimiento de los socios, socias y directivos del manejo de herramientas técnicas y la ausencia de modelos de gestión aplicables al quehacer cotidiano de las organizaciones, ha debilitado los procesos de gestión socio organizativa y consecuentemente la sostenibilidad de las mismas.

En respuesta a la necesidad imperante de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, se ha diseñado un plan de gestión socio-organizativa, en el que los socios y dirigentes logren comprender las dinámicas de su funcionamiento y por consiguiente el fortalecimiento sistémico organizacional que les permita alcanzar su misión, visión, metas y objetivos planteados y su desarrollo sostenible. Este plan se

diseña tomando como modelo la metodología de fortalecimiento socio-organizativo de empresas rurales aplicado por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Desarrollo CATIE en Costa Rica y ajustado a las necesidades y características de las organizaciones EPS del cantón Riobamba, a través los siguientes componentes:

- Fortalecimiento de las capacidades socio organizativas de las familias y organizaciones de la EPS;
- Desarrollo y gestión de conocimiento.
- Desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos e intercambio de mercados de los productos y servicios de la EPS.

Para este fin partimos de los resultados obtenidos en el capítulo II de este documento y del análisis situacional de las organizaciones de la EPS del cantón Riobamba, en el que se identifican los problemas y necesidades sociales que enfrentan, así como también fortalezas y oportunidades.

Objetivos

General

Generar una guía sistemática para el fortalecimiento de la gestión socio-organizativa de las organizaciones EPS del cantón Riobamba, que les permita mejorar el desempeño institucional.

Específicos

- Identificar las dimensiones del modelo de gestión socio organizativa de los grupos asociados.
- Diseñar la metodología de gestión socio organizativas aplicables a las organizaciones EPS.
- Proponer indicadores básicos para la evaluación periódica del plan de gestión socio organizativa

Alcance del estudio

Partiendo del concepto de que el cambio organizacional constituye en un proceso de mejora continua y el compromiso de todos los involucrados, esta guía permite:

- Reflexionar sobre los procesos y prácticas socio organizativas y su relación con la gestión empresarial para alcanzar un balance adecuado.
- Facilitar procesos de construcción colectiva de la visión y principios socio organizativos que sirvan de cimiento la gestión desarrollada por las asociaciones.
- Manejar herramientas adecuadas para la gestión de mejora continua de los procesos socio organizativos de los grupos asociados, en lo relacionado a participación, liderazgo, toma de decisiones y comunicación.
- Contar con una metodología práctica para el seguimiento, monitoreo y evaluación periódica del cumplimiento de los indicadores del plan de gestión.

Metodología

La metodología propone seguir cinco pasos en forma sucesiva que van desde el análisis y reflexión de los modelos de gestión aplicados en la actualidad hasta el seguimiento, monitoreo y evaluación de las mismas:



Gráfico N.º 28. Metodología para el proceso de mejora de la gestión socio-organizativa.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Adaptado de “Desarrollo de planes de fortalecimiento socio-organizativo”, CATIE, 2012.

- Paso 1.- permite realizar el análisis y reflexión del modelo de gestión socio organizativa aplicado actualmente y los resultados alcanzados, así como también determina su origen y los principales aprendizajes generados.
- Paso 2.- facilita la construcción colectiva del marco filosófico de la organización partiendo de la finalidad que conllevó a organizarse a este grupo de personas. En este espacio se definen la misión, visión, principios, valores que cimenten la gestión socio organizativa y productiva del grupo organizado.
- Paso 3.- propone un plan de mejora continua de la gestión socio organizativa a partir del análisis a profundidad de las prácticas de economía social y solidaria aplicadas dentro de la organización, así como también sus efectos y aportes en el desarrollo de las actividades del emprendimiento.
- Paso 4.- diseña un plan de fortalecimiento socio-organizativa a partir de la evaluación de las competencias con las que actualmente cuentan los involucrados:

socio y directivos de las organizaciones, en el cual se identifica las que debe ser fortalecidas y las que se requieren implementar.

- Paso 5.- establece una línea de base y determina metas e indicadores del plan que permita la evaluación periódica del plan de gestión socio-organizativa.

Para la aplicación de la metodología propuesta hay que tomar en cuenta aspectos únicos de cada organización como son:

- La naturaleza de la organización
- La experticia de la persona que facilitará el proceso
- La convocatoria y participación activa de todos los involucrados
- Aplicación de metodologías adecuadas para el trabajo con grupos asociativos, considerando edad, nivel de escolaridad de los participantes.

Desarrollo de las herramientas

Paso 1. Análisis y evaluación del modelo actual

Partiendo de la concepción de los sucesos previos a la conformación de las organizaciones es importante realizar un análisis de su origen y la evaluación de los resultados alcanzados hasta el momento de su análisis. Para ello se identifica algunos de los principales factores que impulsaron la creación de grupos asociados:

- Organizaciones que resultaron de la migración de los diferentes estamentos públicos como el MAG, MAE, MIES, MIPRO, a ser controladas y supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, sin el análisis previo para identificar si se tratan de organizaciones de la EPS.
- Organizaciones que nacen de la iniciativa propias de personas naturales, con la finalidad de buscar espacios de comercialización para sus productos o simplemente por conseguir una fuente de trabajo que permita mejores ingresos económicos para sus familias.

- Organizaciones que han sido promovidas por agentes externos como estamentos públicos u organismos no gubernamentales para ejecutar proyectos de desarrollo rural y en algunos casos solo por cumplir metas institucionales que a lo largo del tiempo no han podido ser sostenibles.

Se trabaja en grupos focales utilizando la siguiente herramienta que permita identificar claramente sus orígenes, identidad y reflexión de los modelos de gestión aplicados:

Origen					
Cómo y cuándo nació la organización	Qué le motivó constituirse como organización	Cuántos integrantes iniciaron	Quién o quienes impulsaron su creación		
Principales momentos					
Fecha del suceso	Evento	Cómo afectó o contribuyó a la organización	Con cuántos asociados contaban en ese momento	Cómo era el proceso de toma de decisiones	Lecciones aprendidas
Evaluación					
Modelo de gestión aplicado	Elementos	Cumplimiento		Espectativas	
		Resultados	Causas / Factores		

Gráfico N.º 29. Herramienta de análisis y evaluación del origen de las organizaciones.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Trabajo de campo

Paso 2. Construcción y definición del rumbo estratégico de la organización

A través de talleres de trabajo participativo y con el apoyo de un experto, se construye y define el rumbo estratégico de la organización:

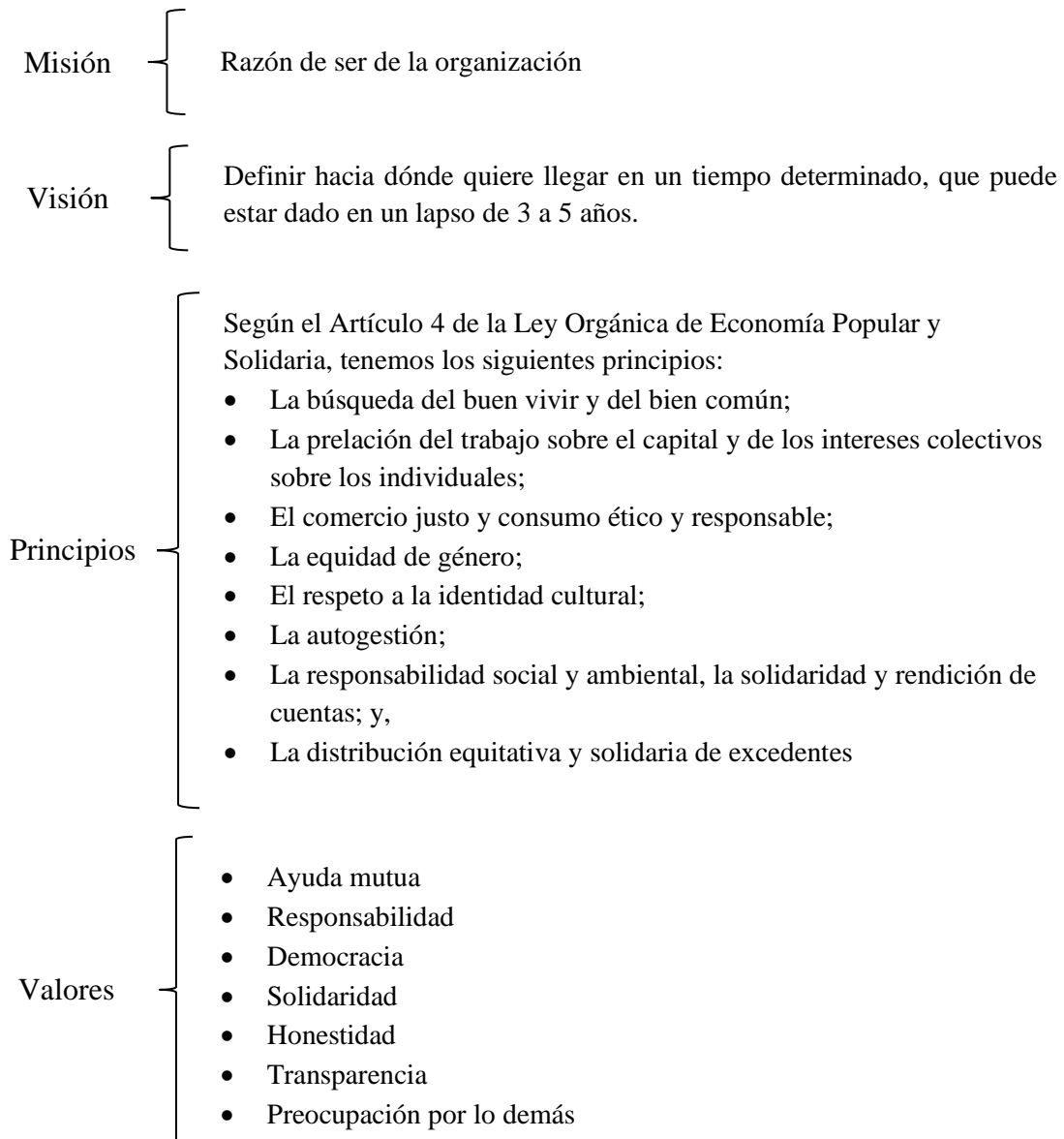


Gráfico N.º 30. Elementos que integran el marco filosófico de una organización.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Revisión documental

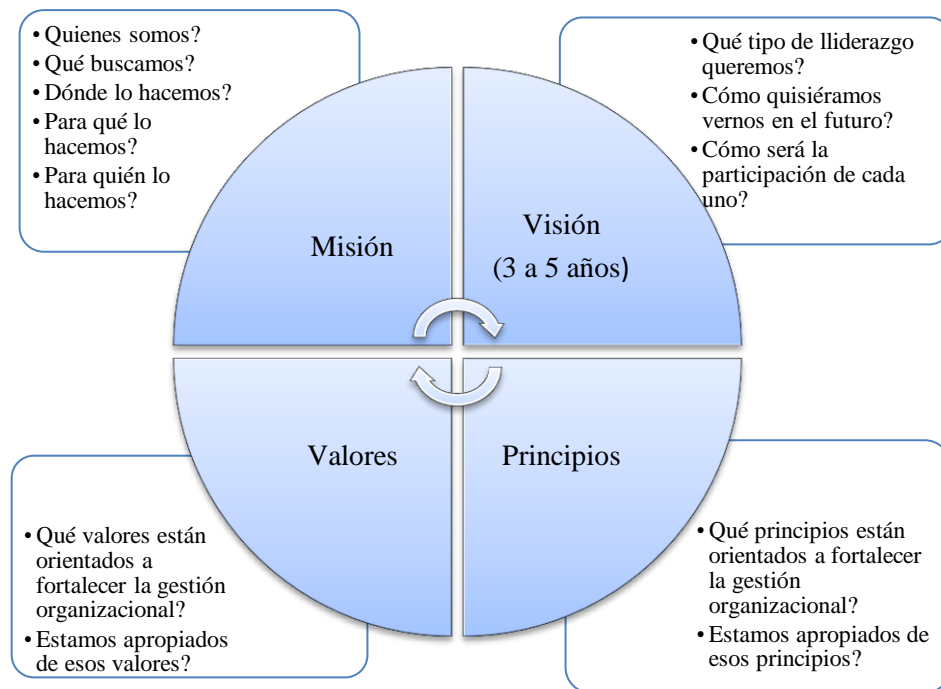


Gráfico N.º 31. Herramienta para la construcción del rumbo filosófico de la organización.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Revisión documental

Paso 3. Propuesta de mejora de prácticas socio organizativas

En este paso es importante identificar prácticas socio-organizativas que se aplican dentro de la organización, a partir del cual se proponga un plan de mejora, misma que debe tener relación directa con lo establecido en el rumbo filosófico de la organización.

Nombre de la práctica	Objetivo	Quiénes participan?	Qué decisiones se toman?
Participación y representatividad			
Toma de decisiones estratégicas y operativas			
Planificación			
Procesos de control, rendición de cuentas y evaluación			
Comunicación interna y externa			
Inclusión y equidad social, étnica y de género			
Rescate y los valores y tradiciones culturales			

Gráfico N.º 32. Herramienta para identificar prácticas socio-organizativas.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Trabajo de campo

Para identificar las principales problemáticas y necesidades de la organización se aplica un análisis situación a través de la construcción de la matriz FODA y a partir de ello la definición de las líneas estratégicas a trabajarse.

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la organización)	F = FORTALEZAS	D = DEBILIDADES
Externos (factores del entorno)	O = OPORTUNIDADES	A = AMENZAS

Gráfico N.º 33. Matriz FODA.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Adaptado de “El plan estratégico en la práctica”, Sainz, 2017.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1.	A1.
	O2.	A2.
	O3.	A3.
	O4.	A4.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1.	F1,F2,.... - O1, O2.....	F1,F2,.... - A1, A2.....
F2.		
F3.		
F4.		
F5.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1.	D1,D2,.... - O1, O2.....	D1,D2,.... - A1, A2.....
D2.		
D3.		
D4.		
D5.		

Gráfico N.º 34. Matriz de lineamientos estratégicos.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Adaptado de “El plan estratégico en la práctica”, Sainz, 2017.

Paso 4. Diseño de un plan de gestión socio organizativa

Para la construcción del plan de gestión socio organizativa de las organizaciones EPS, partimos de los insumos que se obtienen como resultado de los análisis realizados en los pasos 1, 2 y 3. Además, el plan define indicadores de gestión que permitirán evaluar de forma periódica el cumplimiento de las metas propuestas y sus efectos sobre las mejoras propuestas.

Línea estratégica	Indicadores de gestión	Metas

Gráfico N.º 35. Matriz de lineamientos estratégicos.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Adaptado de “El plan estratégico en la práctica”, Sainz, 2017.

El necesario contar con un plan estratégico en el cual se definen los programas, proyectos y actividades necesarios para alcanzar con los objetivos planteados.

Objetivo Estratégico	Planes / Programas / Proyectos	Actividades	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V

Gráfico N.º 36. Matriz de lineamientos estratégicos.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Adaptado de “El plan estratégico en la práctica”, Sainz, 2017.

Paso 5. Seguimiento y evaluación del plan

Finalmente, la implementación del plan debe contar de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación permanente tanto en el aspecto cualitativo como cuantitativo, además, ello permite el ajuste oportuno del plan de gestión orientado siempre al cumplimiento del propósito.

Evaluación				
Objetivo estratégico	Prácticas aplicadas	Cumplimiento		Responsable
		Resultados	Causas / Factores	

Gráfico N.º 37. Evaluación de los lineamientos estratégicos.

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Adaptado de “El plan estratégico en la práctica”, Sainz, 2017.

Definición de líneas de estratégicas

Cuadro N.º 20. Matriz de líneas estratégicas.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O1. Aperturas de ferias por parte de los entes gubernamentales	A1. Legislación ecuatoriana que no favorece el crecimiento de los emprendimientos.	
O2. Participación en ferias para darse a conocer	A2. Gobiernos locales no cuentan con políticas que incentiven el quehacer cotidiano de las OEPS	
O3. Incremento de la demanda de productos ofertados	A3. Débiles procesos de aplicación de la normativa por parte de los diferentes entes gubernamentales en beneficio de las OEPS	
O4. Apoyo de las autoridades para generar espacios de promoción y venta de los productos.	A4. Altos precios de materiales e insumos	
O5. Fidelización de clientes	A5. Ingreso de productos de contrabando	
O6. Compra de insumos directo a productores	A6. Competencia desleal	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Altos niveles de liderazgo de los dirigentes de las organizaciones	F1, F2, F3, F4 - O1, O2: Dar apoyo a prácticas concretas para desarrollar el modelo de sistema integral cooperativa de intervención socioeconómica	

F2. Unión de los socios dentro de las organizaciones	F1, F2, F3, F4 - O1, O2: Escuelas de formación en ESS, liderazgo y género	
F3. Trabajo en equipo desarrollado dentro de las organizaciones		
F4. Responsabilidad, puntualidad y cooperación de los socios	F5, F6, F7 – O4, O6: Formación y acompañamiento en gestión integral cooperativa y asociativa para iniciativas existentes.	
F5. Disponibilidad de mano de obra con vasta experiencia	F5, F6 - O4: Impulsar herramientas para crear una nueva cultura financiera	F5, F6, F7 - A1, A2, A3, A4, A5, A6: Impulsar a la participación en proponer reformas fiscales,
F6. Disponibilidad de materia prima	F5, F6, F7 - O4: Facilitar a las iniciativas el acceso a financiamiento	medidas de fomento para favorecer la creación de nuevas iniciativas de la ESS / contratación pública
F7. Innovación y creatividad en productos ofertados.	F5- O2, O6: Impulsar y reforzar experticias de le ESS	
F8. Posicionamiento de productos en el mercado debido a sus beneficios y entregas a domicilio	F10 – O4: Dar apoyo a prácticas concretas para desarrollar el modelo de sistema integral cooperativa de intervención socioeconómica	
F9. Conocimiento del mercado	F8 - O3: Generar y gestionar instrumentos propios de la comunicación y visualización de la ESS	
F10. Disponibilidad a someterse a procesos de mejora continua		

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Débiles procesos socio organizativos y administrativos conllevan a la desintegración de los socios		
D2. Debilidad en el empoderamiento de los socios para sus emprendimientos	D1, D2, D3 - O3: Crear y fortalecer de espacios de comercialización con principios de comercio justo (ferias de productores)	D4 - A4, A5, A6: Incorporar propuestas de fomento para la ESS que sean aplicadas desde el gobierno municipal
D3. Ausencia de estrategias de mercadeo y publicidad para la oferta de los productos		
D4. Limitado capital de trabajo		
D5. Dificultad para aplicar sus conocimientos		
D6. Aplicación de conocimientos empíricos en los procesos productivos, por escasez en la capacitación, lo que conlleva a tener altos niveles de pérdidas en el ámbito productivo.	D5, D6, - O3, O5, O6: Realizar acciones de acompañamiento y formación para fortalecer e innovar productos en las organizaciones	

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Matriz FODA.

Líneas de trabajo

Componente 1: Fortalecimiento de las capacidades socio organizativas de las familias y organizaciones de la EPS:

- Escuelas de formación en ESS, liderazgo, género, emprendimiento, comercio justo y cuidado del medio ambiente.
- Formación y acompañamiento en gestión integral empresarial, cooperativa y asociativa para iniciativas existentes.
- Dar apoyo a prácticas concretas para desarrollar el modelo de sistema integral cooperativa de intervención socioeconómica.
- Impulsar herramientas para crear una nueva cultura financiera

Componente 2: Desarrollo y gestión de conocimiento:

- Realizar acciones de acompañamiento y formación para fortalecer e innovar productos en las organizaciones

Componente 3: Desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos e intercambio de mercados de los productos y servicios de la EPS.

- Facilitar a las iniciativas el acceso a financiamiento
- Impulsar a la participación en proponer reformas fiscales para favorecer la creación de nuevas iniciativas de la ESS / contratación pública
- Crear y fortalecer espacios de comercialización enfocados en principios de comercio justo (ferias de productores)
- Gestionar con el GAD de Riobamba la aplicación de la Ordenanza 005-2015 correspondiente al fomento, desarrollo y fortalecimiento de la EPS
- Generar y gestionar instrumentos propios de la comunicación y visualización de la ESS
- Impulsar y reforzar experticias de le ESS

Indicadores

Cuadro N.º 21. Matriz de indicadores.

Línea estratégica	Indicadores de gestión	Metas
Componente 1: Fortalecimiento de las capacidades socio organizativas de las familias y organizaciones de la EPS:		
Escuelas de formación en ESS, liderazgo, género, emprendimiento, comercio justo y cuidado del medio ambiente.	Número de programas de capacitación en ESS, liderazgo, género, emprendimiento, comercio justo y cuidado del medio ambiente.	Al menos 2 programas de capacitación a finales del año 2019
	Número de personas capacitadas	A finales de año 2020, se capacita al 100% de los directivos de las organizaciones EPS
Impulsar y reforzar experiencias de la ESS	Número de experiencias sistematizadas	Al término del año 2020 se cuenta con la sistematización de al menos una experiencia por organización
		En el año 2021 se cuenta con un libro que recoja las principales experiencias de los actores EPS

	Número de encuentros de intercambio de experiencias	En el año 2019, se cuenta con al menos 2 encuentros de organizaciones EPS para intercambio de experiencias
Formación y acompañamiento en gestión integral empresarial, cooperativa, asociativa para iniciativas existentes.	Número de planes de capacitación en áreas productivas, administrativas y comerciales	Al finalizar el año 2019, se cuenta con al menos 10 planes de capacitación en áreas productivas, administrativas y comerciales
	Número de personas capacitadas y con asistencia técnica	Al término del año 2023 al menos el 70% de las personas asociadas de las organizaciones reciben capacitación y asistencia técnica
Impulsar herramientas para crear una nueva cultura financiera	Número de herramientas de educación financiera	En el año 2019, se cuenta con al menos 2 herramientas de educación financiera
	Número de personas capacitadas	Al finalizar el año 2023 se cuenta con el 100% de los asociados a las organizaciones EPS capacitados
Dar apoyo a prácticas concretas para desarrollar el modelo de sistema integral cooperativa de intervención socioeconómica.	Número de planes estratégicos de las organizaciones EPS	Al término del año 2023, el 100% de las organizaciones cuentan con su plan estratégico de acuerdo las necesidades de cada una
Componente 2: Desarrollo y gestión de conocimiento:		

Realizar acciones de acompañamiento y formación para fortalecer e innovar productos en las organizaciones	Número de emprendimientos fortalecidos	Hasta el 2023, al menos el 80% de los emprendimientos EPS ha sido fortalecidos
	Número de nuevos productos obtenidos	Al finalizar el año 2023, se cuenta con al menos el 10% de nuevos productos innovados con respecto al total de los productos existentes
Componente 3: Desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos e intercambio de mercados de los productos y servicios de la EPS.		
Facilitar a las iniciativas el acceso a financiamiento	Número de convenios interinstitucionales para facilidades al acceso de crédito	Al finalizar el año 2019, se cuenta con al menos 5 convenios con instituciones financieras de la localidad
	Número de organizaciones que acceden a financiamiento	Al finalizar el año 2023, al menos el 80% de las organizaciones EPS acceden a financiamiento
Impulsar a la participación en proponer reformas fiscales para favorecer la creación de nuevas iniciativas de la ESS / contratación pública	Número de propuestas de reforma de la política pública entregadas en las entidades correspondientes	Desde el año 2019 hasta el 2023, se cuenta con al menos una propuesta de reforma a la política pública entregada a los estamentos gubernamentales correspondientes

Crear y fortalecer espacios de comercialización enfocados en principios de comercio justo (ferias de productores)	Número de espacios de comercialización aperturados	Al término del año 2020, se cuenta con al menos 2 espacios de comercialización de productos EPS aperturados en el cantón Riobamba
	Número de planes de marketing y comercialización para productos EPS	Al finalizar el año 2019, al menos un plan de marketing y comercialización por cada sector productivo
		Al finalizar el año 2019 se implementa el 60% de plan de marketing y comercialización
Gestionar con el GAD de Riobamba la aplicación de la Ordenanza 005-2015 correspondiente al fomento, desarrollo y fortalecimiento de la EPS	Número de planes, programas y proyectos gestionados con el GAD de Riobamba	Desde el año 2019 hasta el 2023, se cuenta con al menos una propuesta gestionada con el GAD de Riobamba
Generar y gestionar instrumentos propios de la comunicación y visualización de la ESS	Número de instrumentos de comunicación y visualización implementados	A finalizar el año 2019, se cuenta con al menos 2 herramientas de comunicación y visualización implementados

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Matriz de lineamientos estratégicos.

Planificación estratégica

Cuadro N.º 22. Cronograma de actividades de la planificación estratégica.

Objetivo estratégico	Planes / Programas y Proyectos	Actividades	Año				
			1	2	3	4	5
Componente 1: Fortalecimiento de las capacidades socio organizativas de las familias y organizaciones de la EPS:							
Número de programas de capacitación en ESS, liderazgo, género, emprendimiento, comercio justo y cuidado del medio ambiente	Programa de capacitación en el área de ESS, liderazgo, género, emprendimiento, comercio justo y cuidado del medio ambiente con enfoque de formación de formadores	Determinar las necesidades de capacitación	X				
		Diseñar planes y programas de capacitación	X				
		Análisis y aprobación de planes y programas de capacitación	X				
		Ejecución de procesos de capacitación	X	X	X	X	
		Evaluación de procesos de capacitación					X
Impulsar y reforzar experiencias de le ESS	Sistematización de experiencias EPS	Planificar eventos de intercambio de experiencias	X				

		Gestionar recursos para la ejecución de eventos	X					
		Ejecutar reuniones de intercambio de experiencia	X	X				
		Sistematizar información	X	X				
		Generar documento final				X		
Formación y acompañamiento en gestión integral empresarial, cooperativa y asociativa para iniciativas existentes.	Planes de capacitación y asistencia técnica en áreas productivas, administrativas y comerciales	Determinar las necesidades de capacitación	X					
		Diseñar planes de capacitación	X					
		Análisis y aprobación de planes y programas de capacitación	X					
		Ejecución de procesos de capacitación	X	X	X	X	X	
		Evaluación de procesos de capacitación	X	X	X	X	X	
Impulsar herramientas para crear una nueva cultura financiera	Planes de capacitación de cultura financiera	Diseñar planes de capacitación y herramienta de cultura financiera	X					
		Análisis y aprobación de planes y herramientas de capacitación	X					

		Ejecución de procesos de capacitación	X	X	X	X	X
		Implementación de herramientas de cultura financiera	X	X	X	X	X
		Evaluación de procesos de capacitación		X	X	X	X
Dar apoyo a prácticas concretas para desarrollar el modelo de sistema integral cooperativa de intervención socioeconómica.	Planes estratégicos para cada organización EPS	Gestionar el apoyo técnico en instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales	X				
		Planificación reuniones con organizaciones EPS	X				
		Reuniones de análisis situacional con cada organización EPS	X	X			
		Construcción de plan estratégico		X	X	X	
		Análisis y aprobación del plan en talleres de trabajo		X	X	X	X
Componente 2: Desarrollo y gestión de conocimiento:							
Realizar acciones de	Programas de	Realizar un inventario de	X				

acompañamiento y formación para fortalecer e innovar productos en las organizaciones	asistencia técnica enfocados al fortalecimiento e innovación productiva	productos EPS					
		Diseñar un plan de intervención personalizado para cada producto	X	X	X	X	X
		Implementar los planes de intervención		X	X	X	X
		Generar productos innovadores			X	X	X

Componente 3: Desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos e intercambio de mercados de los productos y servicios de la EPS.

Facilitar a las iniciativas el acceso a financiamiento	Propuestas de financiamiento para organizaciones EPS	Diagnosticar las necesidades financieras de las organizaciones EPS	X				
		Diseñar propuestas de financiamiento acorde a las necesidades reales de las organizaciones EPS	X				
		Gestionar propuestas financieras	X				
		Firma de convenios	X				
		Acceso a financiamiento	X	X	X	X	X

Impulsar a la participación en proponer reformas fiscales para favorecer la creación de nuevas iniciativas de la ESS / contratación pública	Propuestas de reformas de políticas públicas acorde a las necesidades reales del sector EPS	Planificar talleres de trabajo con socios de las organizaciones	X	X	X	X	X
		Analizar las políticas públicas más importantes que afectan al desarrollo de las actividades de las organizaciones EPS	X	X	X	X	X
		Generar propuestas de reformas a políticas públicas	X	X	X	X	X
		Mantener reuniones de trabajo con estamentos gubernamentales correspondientes	X	X	X	X	X
		Entregar propuestas para que sean analizadas en los estamentos de gobierno	X	X	X	X	X
Crear y fortalecer espacios de comercialización con enfoque de comercio justo (ferias de productores)	Proyecto para la generación de espacios de comercialización de productos EPS	Mantener reuniones de trabajo con el departamento encargado de la generación de espacios de comercialización y planificación en el GAD Riobamba	X				

		Diseñar el proyecto para la generación de espacios de comercialización	X					
		Gestionar ante el GAD Municipal de Riobamba la apertura de espacios de comercialización	X	X				
Planes de marketing y comercialización para productos EPS		Identificar y caracterizar los productos EPS	X					
		Diseñar planes de marketing y comercialización de productos EPS	X					
		Gestionar financiamiento para la implementación de los planes	X					
		Implementar los planes de marketing y comercialización	X	X	X	X	X	
		Evaluar los resultados obtenidos		X	X	X	X	
Gestionar con el GAD de Riobamba la aplicación de la Ordenanza 005-2015 correspondiente al	Propuestas para el fomento de las organizaciones EPS	Diseñar propuestas de aplicación de medidas de fomento para las organizaciones EPS	X	X	X	X	X	
		Generar alianzas estratégicas con	X	X	X	X	X	

fomento, desarrollo y fortalecimiento de la EPS		instituciones gubernamentales y ONG`s					
		Establecer acuerdos de coordinación y cooperación	X	X	X	X	X
		Evaluar los resultados obtenidos		X	X	X	X
Generar y gestionar instrumentos propios de la comunicación y visualización de la ESS	Proyecto de comunicación y promoción de la EPS	Buscar el apoyo técnico para el diseño de los instrumentos	X				
		Diseñar los instrumentos comunicacionales	X				
		Gestionar el financiamiento para su implementación	X				
		Implementar el proyecto	X	X	X	X	X
		Evaluar los resultados obtenidos		X	X	X	X

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Matriz de indicadores

Presupuesto para la implementación del plan estratégico

Cuadro N° 23. Presupuesto

Objetivo estratégico	Planes / Programas y Proyectos	Actividades	Año				
			1	2	3	4	5
Componente 1: Fortalecimiento de las capacidades socio organizativas de las familias y organizaciones de la EPS:							
Escuelas de formación en ESS y gestión socio organizativa	Programa de capacitación en el área de ESS, liderazgo, género, emprendimiento, comercio justo y cuidado del medio ambiente con enfoque de formación de formadores	Procesos diagnósticos previo a la formulación de programas de capacitación	1.000,00				
		Instructores en las diferentes temáticas	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	
		Material didáctico de procesos de ejecución de programas de capacitación	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	
Impulsar y	Sistematización	Eventos de intercambio	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	

reforzar experiencias de le ESS	de experiencias EPS	de experiencias entre OEPS						
		Generar documento final						15.000,00
Formación y acompañamiento en gestión integral empresarial, cooperativa y asociativa para iniciativas existentes.	Planes de capacitación y asistencia técnica en áreas productivas, administrativas y comerciales	Procesos diagnósticos previo a la formulación de programas de capacitación	1.000,00					
		Instructores en las diferentes temáticas	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00		
		Material didáctico para procesos de ejecución de programas de capacitación	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00		
Impulsar herramientas para crear una nueva cultura financiera	Planes de capacitación de cultura financiera	Instructores en las diferentes temáticas	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	
		Material didáctico de procesos de ejecución de programas de capacitación	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00

Dar apoyo a prácticas concretas para desarrollar el modelo de sistema integral cooperativa de intervención socioeconómica.	Planes estratégicos para cada organización EPS	Talleres de trabajo con las organizaciones EPS	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
		Movilización	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
		Diseño y construcción de planes estratégicos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Subtotal 1			36.500,00	34.500,00	34.500,00	34.500,00	23.500,00
Componente 2: Desarrollo y gestión de conocimiento:							
Realizar acciones de acompañamiento y formación para fortalecer e innovar productos en las organizaciones	Programas de asistencia técnica enfocados al fortalecimiento e innovación productiva	Levantamiento de inventario de productos EPS	4.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
		Catastro electrónico de productos EPS		25.000,00			
		Implementación de planes de intervención personalizado para cada producto		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00

		Generación de productos innovadores	10.000,00	10.000,00	10.000,00		
Subtotal 2			4.000,00	36.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00
Componente 3: Desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos e intercambio de mercados de los productos y servicios de la EPS.							
Facilitar a las iniciativas el acceso a financiamiento	Propuestas de financiamiento para organizaciones EPS	Talleres de trabajo para levantar diagnóstico las necesidades financieras de las organizaciones EPS	3.000,00				
		Talleres de seguimiento y evaluación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Impulsar a la participación en proponer Reformas fiscales para favorecer la creación de nuevas iniciativas de la ESS /	Propuestas de reformas de políticas públicas acorde a las necesidades reales del sector EPS	Talleres de trabajo para analizar las políticas públicas más importantes que afectan al desarrollo de las actividades de las organizaciones EPS	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
		Generar propuestas de reformas a políticas	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00

contratación pública		públicas					
		Gestionar propuestas para que sean analizadas en los estamentos de gobierno	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Crear y fortalecer espacios de comercialización con enfoque de comercio justo (ferias de productores)	Proyecto para la generación de espacios de comercialización de productos EPS	Diseñar el proyecto para la generación de espacios de comercialización	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
	Planes de marketing y comercialización para productos EPS	Identificar y caracterizar los productos EPS	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
		Diseñar planes de marketing y comercialización de productos EPS	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
		Implementar los planes de marketing y comercialización	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00

Gestionar con el GAD de Riobamba la aplicación de la ordenanza 005-2015 correspondiente al fomento, desarrollo y fortalecimiento de la EPS	Propuestas para el fomento de las organizaciones EPS	Diseñar propuestas de aplicación de medidas de fomento para las organizaciones EPS	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
		Generar alianzas estratégicas y establecer acuerdos de coordinación y cooperación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Generar y gestionar instrumentos propios de la comunicación y visualización de la ESS	Proyecto de comunicación y promoción de la EPS	Diseño los instrumentos comunicacionales	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
		Implementación de herramientas	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Subtotal 3			65.000,00	62.000,00	62.000,00	62.000,00	62.000,00
Equipo técnico y administrativo							

Coordinador de programa	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Responsable financiero	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Responsable técnico	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Equipo técnico socio organizativo	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Equipo técnico administrativo	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Equipo técnico agropecuario, agroindustrial, artesanal	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Equipo técnico ambiental	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Equipo técnico en comercialización	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Subtotal 4	192.000,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00
Total	297.500,00	324.500,00	309.500,00	309.500,00	289.500,00

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Plan Estratégico

El presupuesto total que se plantea para la ejecución del plan de fortalecimiento socio organizativo de las 164 organizaciones EPS que involucra aproximadamente a 2460 familias del cantón Riobamba, es de \$ 1.539.500 dólares de los Estados Unidos de América, distribuido en 5 años.

Planes operativos por componente

Cuadro N° 24. Componente 1: Fortalecimiento de las capacidades socio organizativas de las familias y organizaciones de la EPS

Planes / Programas y Proyectos	Actividades	Sub actividades	Meses											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Programa de capacitación en el área de ESS, liderazgo, género, emprendimiento, comercio justo y cuidado del medio ambiente con enfoque de formación de formadores	Determinar las necesidades de capacitación	Identificar al grupo objetivo al que estará orientado los procesos de formación	X				
		Socialización de procesos a desarrollarse con el grupo objetivo	X				
		Diseñar la herramienta de levantamiento de información (encuesta)		X			
		Levantamiento de la información a través de la aplicación de encuestas		X	X		
		Procesamiento de información recabada				X	
Diseñar planes y programas de capacitación y formación de formadores		Definición de temáticas de formación a desarrollarse				X	
		Diseño y construcción de mallas curriculares			X	X	
Análisis y aprobación de planes y programas de capacitación		Validación de propuestas curriculares con el apoyo de: - Entidades gubernamentales competentes tales como MIES, IEPS, SEPS - Academia: Universidad Nacional de Chimborazo, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo					X
Ejecución de procesos de capacitación		Gestión con el GAD Municipal Riobamba para la facilitación del espacio físico para desarrollar los procesos de formación			X	X	X X

		Gestión de recursos financieros, basados en lo que determina la Ordenanza 005-2015 correspondiente al Fomento, desarrollo y fortalecimiento de la EPS en el cantón Riobamba.		X	X	X	X		
		Selección de instructores idóneos para el cumplimiento del fin						X	X
		Diseño del calendario de actividades							X
		Socialización de los procesos de formación a los grupos de interés						X	X
		Desarrollo de procesos formativos							X X
Sistematización de experiencias EPS	Planificar eventos de intercambio de experiencias	Diseño de herramienta para construcción de catastro EPS	X						
		Aplicación de herramienta para identificación de emprendimientos EPS		X	X				
		Construcción de catastro de emprendimientos EPS				X	X		
		Identificar organizaciones EPS con excelentes modelos de gestión					X		
		Diseño de un calendario de intercambio de experiencias						X	
	Gestionar recursos para la ejecución de eventos	Diseñar proyecto de intercambio de experiencia						X	

		Gestionar recursos en el GAD Municipal de Riobamba y ONG`s		X	X	X			
	Ejecutar reuniones de intercambio de experiencia	Ejecución de calendario de actividades de intercambio de experiencias				X	X	X X	
		Sistematización de información resultante					X	X X	
		Socialización de resultados obtenidos					X	X X	
Planes de capacitación y asistencia técnica en áreas productivas, administrativas y comerciales	Determinar las necesidades de capacitación	Identificar al grupo objetivo al que estará orientado los procesos de formación	X						
		Socialización de procesos a desarrollarse con el grupo objetivo	X						
		Diseñar la herramienta de levantamiento de información (encuesta)		X					
		Levantamiento de la información a través de la aplicación de encuestas			X	X			
		Procesamiento de información recabada					X		
	Diseñar planes de capacitación	Definición de temáticas de formación a desarrollarse					X		
		Diseño y construcción de mallas curriculares					X	X	

	Análisis y aprobación de planes y programas de capacitación	Validación de propuestas curriculares con el apoyo de: - Entidades gubernamentales competentes tales como MIES, IEPS, SEPS - Academia: Universidad Nacional de Chimborazo, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo						X	
	Ejecución de procesos de capacitación	Gestión con el GAD Municipal Riobamba para la facilitación del espacio físico para desarrollar los procesos de formación	X	X	X	X			
		Gestión de recursos financieros, basados en lo que determina la Ordenanza 005-2015 correspondiente al Fomento, desarrollo y fortalecimiento de la EPS en el cantón Riobamba.	X	X	X	X			
		Selección de instructores idóneos para el cumplimiento del fin						X	X
		Diseño del calendario de actividades							X
		Socialización de los procesos de formación a los grupos de interés						X	X
		Desarrollo de procesos formativos							X X
Planes de capacitación de cultura financiera	Diseñar planes de capacitación y herramienta de cultura financiera	Definición de temáticas de formación a desarrollarse	X						

	Diseño y construcción de mallas curriculares	X	X		
Análisis y aprobación de planes y herramientas de capacitación	Validación de propuestas curriculares con el apoyo de: - Entidades gubernamentales competentes tales como MIES, IEPS, SEPS - Academia: Universidad Nacional de Chimborazo, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo			X	
Ejecución de procesos de capacitación	Gestión con el GAD Municipal Riobamba para la facilitación del espacio físico para desarrollar los procesos de formación	X	X	X	X
	Gestión de recursos financieros, basados en lo que determina la Ordenanza 005-2015 correspondiente al Fomento, desarrollo y fortalecimiento de la EPS en el cantón Riobamba.	X	X	X	X
	Selección de instructores idóneos para el cumplimiento del fin			X	X
	Diseño del calendario de actividades				X
	Socialización de los procesos de formación a los grupos de interés			X	X
	Desarrollo de procesos formativos				X X

	Implementación de herramientas de cultura financiera	Diseño de herramientas de cultura financiera				X	X			
		Aplicación de herramienta de cultura financiera en los socios de las organizaciones EPS						X	X	
		Evaluación de procesos							X	
Planes estratégicos para cada organización EPS	Gestionar el apoyo técnico en instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales	Construcción de una mesa interinstitucional con entidades gubernamentales, ONG`s y la academia	X	X	X					
	Planificación reuniones con organizaciones EPS	Diseño de calendario de intervención con la participación de instituciones involucradas en la mesa interinstitucional				X				
	Reuniones de análisis situacional con cada organización EPS	Talleres de trabajo con líderes de organizaciones					X	X	X	X
		Procesamiento de información recabada						X	X	X
		Elaboración del documento de plan estratégico							X	X
		Aprobación de documento								X

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Plan Estratégico

Cuadro N° 25. Componente 2: Desarrollo y gestión de conocimiento

Planes / Programas y Proyectos	Actividades	Sub actividades	Meses												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Programas de asistencia técnica enfocados al fortalecimiento e innovación productiva	Realizar un inventario de productos EPS	Procesar información existente en el catastro de las organizaciones EPS			X	X									
		Construir un catálogo de productos y servicios de la EPS				X	X	X							
	Diseñar un plan de intervención personalizado para cada producto	Identificar principales problemas de los procesos productivos de los emprendimientos EPS							X	X					
		Diseñar planes de intervención								X	X				
		Implementar los planes de intervención										X	X	X	X
		Evaluación de resultados alcanzados												X	X

Elaborado por: Pablo Vicente Cepeda Arias

Fuente: Plan Estratégico

Cuadro N° 26. Componente 3: Desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos e intercambio de mercados de los productos y servicios de la EPS.

Planes / Programas y Proyectos	Actividades	Sub actividades	Meses											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Propuestas de financiamiento para organizaciones EPS	Diagnosticar las necesidades financieras de las organizaciones EPS	Talleres de trabajo con dirigentes y líderes de las organizaciones para determinación de necesidades financieras			X	X	X							
		Procesamiento de información recabada				X	X	X						
	Diseñar propuestas de financiamiento acorde a las necesidades reales de las organizaciones EPS	Construir propuestas con el apoyo de técnicos de la mesa interinstitucional					X	X	X					
		Validación de propuestas							X	X				
	Gestionar propuestas financieras	Presentación de propuestas a la Cooperativas de Ahorro y Crédito								X	X	X		
			Gestión de propuestas									X	X	X
		Firma de convenios											X	X
Acceso a financiamiento												X	X	
Propuestas de reformas de políticas públicas acorde a las necesidades reales del sector EPS	Planificar talleres de trabajo con socios de las organizaciones	Diseño de cronograma de trabajo			X	X								
		Ejecutar talleres de trabajo para el análisis del marco legal				X	X	X						
	Analizar las políticas públicas más importantes que afectan al desarrollo de las actividades de las organizaciones EPS	Sistematizar información					X	X	X					
		Priorizar resultados obtenidos							X	X				
	Generar propuestas de reformas a políticas públicas	Construcción de propuesta pública desde la óptica de los actores								X	X	X		

	Mantener reuniones de trabajo con estamentos gubernamentales correspondientes	Gestionar reuniones de trabajo			X	X	X	
	Entregar propuestas para que sean analizadas en los estamentos de gobierno	Gestionar espacios para el análisis de la propuesta de reforma de la norma				X	X	X X
Proyecto para la generación de espacios de comercialización de productos EPS	Mantener reuniones de trabajo con el departamento encargado de la generación de espacios de comercialización y planificación en el GAD Riobamba	Diseñar perfil de proyecto para la comercialización de productos EPS		X	X			
		Gestionar reuniones de trabajo			X	X		
	Diseñar el proyecto para la generación de espacios de comercialización	Desarrollar talleres de trabajo con las organizaciones e instituciones involucradas				X	X	
		Elaborar proyecto					X	
		Aprobar documento						X
	Gestionar ante el GAD Municipal de Riobamba la apertura de espacios de comercialización	Mantener reuniones de trabajo con el GAD Municipal de Riobamba						X X X
Planes de marketing y comercialización para productos EPS	Identificar y caracterizar los productos EPS	Talleres de trabajo con los involucrados		X	X	X		
		Sistematización y procesamiento de información resultante				X	X	X
	Diseñar planes de marketing y comercialización de productos EPS	Talleres de trabajo con los involucrados				X	X	X
		Sistematización y procesamiento de información resultante					X	X
		Elaboración del documento						X X
		Aprobación del documento						

Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y evaluación del plan de gestión socio-organizativa se realizará antes, durante y después de la ejecución de las actividades propuestas, se utilizarán herramientas que sirvan para medir el avance en los indicadores de resultados y el cumplimiento de metas, que pueden ser informes, fichas técnicas de avance de cada organización, observación directa. Además, se propone socializar los logros alcanzados a otras organizaciones EPS no involucradas en este proceso.

Premisas para su implementación

Aplicación

El Plan de gestión socio-organizativa para el fortalecimiento de los actores de la economía social y solidaria en el cantón Riobamba, será ejecutada por la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del GAD Municipal de Riobamba en coordinación y apoyo con instituciones gubernamentales y privadas involucradas.

Para el efecto se propone constituir una Mesa de coordinación técnica en el que se involucren entidades del sector público y privado con el objetivo de facilitar el acceso a las medidas de fomento y promoción de los actores de la EPS determinadas en la LOEPS y la Ordenanza 005-2015 del Cantón Riobamba. En este nivel de coordinación se contarán con instituciones como:

- GAD Municipal de Riobamba
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- BanEcuador
- Ministerio de Industrias y Productividad
- Ministerio de Trabajo
- Servicio de Rentas Internas

- Universidad Nacional de Chimborazo
- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

El proceso de implementación del plan puede variar de una organización a otra, dependiendo en gran medida de las características situacionales de las organizaciones, garantizando que la aplicación tenga éxito y eficacia.

Factibilidad

La propuesta cuenta con la factibilidad para su implementación y fortalecer los procesos socio económicos de las organizaciones del cantón Riobamba.

Factibilidad institucional. – la implementación de este debe ser responsabilidad del GAD Municipal del cantón Riobamba específicamente por el la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos, quienes cuentan con los recursos económicos correspondientes. Además, en este proceso se involucrará a otras entidades competentes en el área.

Factibilidad social. - este trabajo apoyará al fortalecimiento organizacional de la población involucrada, con la finalidad de crear un sistema constituido por diferentes actores coordinados entre sí, y, por una sucesión de operaciones que parten desde la producción, transformación, comercialización y consumo en un entorno definido en donde prevalezca el enfoque de género, la equidad y la participación. De este modo la propuesta permite contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias que habitan en el cantón Riobamba a través de la generación de fuentes de trabajo y dinamizando la economía local.

Factibilidad operativa. – con la participación de instituciones tanto públicas y privadas en coordinación con las organizaciones EPS del cantón Riobamba, se

garantiza la plena ejecución de la propuesta, misma que se verá reflejada en resultados socio económicos dentro de cada grupo de interés.

Implementación y ejecución

- Se realizarán eventos de socialización para transmitir los objetivos y la metodología del plan propuesto y promover el empoderamiento de este proceso por los participantes. Se aprovecharán los espacios generados para obtener insumos para levantar las líneas de base.
- Con la participación de dirigentes y líderes de las OEPS involucradas, se conformará un directorio representativo de todas las organizaciones del cantón Riobamba, quienes tendrán como responsabilidad ser la voz de sus representados en la planificación y ejecución de las diferentes actividades a desarrollarse.
- Las convocatorias serán realizadas por el directorio de las de las organizaciones.
- Se aplicará una ficha para cada organización en el que se recojan toda la información que se genere durante el proceso de fortalecimiento.
- Se elaborarán formatos estandarizados para el registro y evaluación de cada evento desarrollado.
- Todos los eventos, procesos y programas ejecutados serán con la participación activa de los asociados de las organizaciones EPS involucradas.

Cabe indicar que los procesos de formación se desarrollarán de forma permanente con la finalidad de brindar este servicio a nuevos socios que se irán integrando a través del tiempo, garantizando así el fortalecimiento organizacional a todos los actores EPS del cantón Riobamba.

Finalmente, con el objetivo de garantizar continuidad con los procesos de fortalecimiento de los actores EPS, se contará con un Programa de Formación de Formadores en el que gestarán líderes, en quienes se sostendrá la responsabilidad de

cimentar los procesos socio organizativos de las organizaciones involucradas y que contribuyan al desarrollo local.

Coordinación y supervisión

- La supervisión en la implementación de planes, programas y proyectos estará a cargo de los representantes designados de las organizaciones y el equipo técnico.
- La coordinación para la ejecución de las actividades se realizará entre el directorio general y los directorios de cada organización
- Los avances serán registrados a través de informe de avances que serán emitidos los responsables de cada área programa, planes o proyecto, el mismo que será socializado a todos los asociados a través de talleres de trabajo.

Monitoreo y evaluación

- Posterior al análisis de los avances las organizaciones emitirán los informes respectivos los que incluirán las observaciones y recomendaciones dentro de las actividades ejecutadas.
- Para la aplicación de un proceso integral de evaluación que posibilite medir los impactos del proceso, se aplicarán pautas de evaluación: antes, durante y después de cada evento, programa, plan o proyecto ejecutado.

CONCLUSIONES

- La gestión organizacional dirige, administra y gobierna a una organización las mismas que están sustentadas en la misión, visión, objetivos, principios y valores que contribuyen al desarrollo de los emprendimientos, sus asociados y la comunidad en general. Esta se compone de dos dimensiones como son la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial.
- A pesar de contar con una ordenanza para el fortalecimiento de este sector, se evidencia la carencia del impulso por parte de las instituciones afines con el quehacer de las organizaciones. De este modo, se ha identificado débiles procesos de control y redición de cuentas, deficientes procesos de comunicación interna, externa y toma de decisiones, que debilitan sus procesos de gestión socio-organizativa y obstaculizando su crecimiento y presencia en el mercado.
- El plan de gestión socio-organizativa está diseñado a partir de los requerimientos de las organizaciones EPS y basado en lo que determina la legislación ecuatoriana, mismo que permitirá fortalecer a las organizaciones EPS del cantón Riobamba, haciéndolos competitivos y sostenibles en el tiempo.
- Tras el análisis de expertos en el área de la ESS designados por la Universidad Tecnológica Indoamérica, existe la factibilidad para la implementación del plan de gestión socio organizativa para el fortalecimiento de las organizaciones EPS del cantón Riobamba.

Recomendaciones

- La conformación de organizaciones debe nacer de la real necesidad de los involucrados con una amplia visión a la que pretenden llegar, lo que les permitirá ser sostenibles en el tiempo.
- La gestión socio-organizativa es un proceso continuo dentro de las organizaciones, por lo tanto, los grupos asociados a pesar de contar con una

ordenanza para el fortalecimiento de este sector constantemente deben implementar planes orientados al fortalecimiento de su gestión organizacional.

- Las organizaciones EPS del cantón Riobamba, deben implementar de forma inmediata el plan de gestión socio-organizativa propuesto.
- Es importante que al implementar el plan de gestión propuesto sea evaluado periódicamente para tomar las acciones de mejora de forma oportuna.

BIBLIOGRAFÍA

- Amorim, A. y Fakri-Kairouz, C. (2015). *Economía Social y Solidaria y Cooperación Sur – Sur: Nuevos Retos en América Latina y el Caribe* Compilación de artículos cortos sobre la Cooperación Sur – Sur Academia sobre Economía Social y Solidaria. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_425653.pdf
- Argueta, C. (2016). Carl Menger: pensamiento y actualidad. *Revista de Investigación en Humanidades. Universidad Francisco Marroquín*. 1-14. Recuperado de <http://jih.ufm.edu/wp-content/uploads/2016/11/2.-Argueta-Jos%C3%A9-Carlos-Carl-Menger-pensamiento-y-actualidad.pdf>
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador (2017). *Código Orgánico de Organización territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD*. (Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct.-2010). Quito, Ecuador: Autor.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2018). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. (Registro Oficial 444 de 10-may.-2011). Quito, Ecuador: Autor.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2018). *Reforma a la Constitución de la República del Ecuador* (Registro Oficial 449 del 20-Oct-2008). Quito, Ecuador: Autor.
- Balseca, J., Tapia, A., Cabeza, R. y Andrade, C. (2017): Plan estratégico para la creación de una organización de economía popular y solidaria. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 1 – 30. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/acopio-lana-ecuador.html>

- Barbosa, J., Barbosa, J., & Rdriguez, M. (2013). Revisión y análisis documental para estado de arte: una propuesta metodológica desde el contexto de la sistematización de experiencias educativa. *Investigación Bibliotecológica*, 105.
- Barthelme, C. (2003). *La planeación estratégica en las organizaciones - Estrategias y dirección estratégica*.
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Bryson, J. (2017). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. London: Wiley. Fifth Edition. Recuperado en https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=xqVFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=books+strategic+planning&ots=VrgiUGidls&sig=2nfjelUQD7-avInR0ZSsgWwHK_k#v=onepage&q=books%20strategic%20planning&f=false
- Cano, P., Orue, F., Martínez, J., Mayett, Y., & López, G. (2014). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Revista Contaduría y Administración*, volumen 60, número 1. 181-203.
- Confederación Sindical de CCOO (2010). *Guía sobre la Economía Social y Solidaria*. Edición financiada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración. Madrid, España.
- Coraggio, J. (2013). *Fundamentos de Economía Social y Solidaria*. Quito: IAEN-Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Cueva, S. (2016). *Propuesta de Intervención Social para el Fortalecimiento Organizacional de la Asociación de Productores Agroecológicos ECOVIDA de*

la Comunidad San Agustín de la Ciudad de Loja. Disertación presentada para obtener el Título de Licenciado en Trabajo Social. Universidad Nacional de Loja Tesis de pregrado.

Dávila, R. (2002). *Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa*. En: *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Instituto de Estudios Rurales. Unidad de Estudios Solidarios. 45.

Fajardo Vaca, L., Fajardo, L., Fernández, M., Vásquez, C., & Toscano, D. (2016). La asociatividad micro empresarial, como mecanismo productivo sostenible: caso cantón Milagro - Ecuador. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 4 - 14.

Gobierno Descentralizado Municipal de Riobamba (2015). *Ordenanza No. 005-2015, Para el Fomento, Desarrollo y Fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria en el Cantón Riobamba* (Disposición general del 30 de marzo 2015). Riobamba, Ecuador: Autor.

Goodstein, L., Nolan, T., & William, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santa Fé de Bogotá: McGRAW-HILL, INC.

Gutiérrez, R., Gottret, M., & CATIE. (2012). *Desarrollo de planes socio organizativos*. Turrialba, Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Jácome C. (2016) *Economía social y solidaria. Reflexiones desde sus actores*. 1ª. Edición. — Quito: Editorial IAEN. 166 p.; 15 x 21 cm. ISBN: 978-9942-950-52-9

- Jansen, H. (2012). *La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social*. Paradigmas, 41.
- Jeantet, T. (2000), *La Economía Social Europea o la tentación de la democracia en todas las cosas*, Valencia, CIRIEC. España.
- Kapron, S. y Fialho, A.L. (2004): *Políticas públicas para la economía solidaria*. En Cattani, A.D. (organizador). *La otra economía*. Buenos Aires: UNGS-OSDE, Altamira.
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Lima. Fondo Editorial de la UIGV.
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. New Jersey: John Wiley. Third Edition.
Recuperado en <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=4vyGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=books+strategic+planning&ots=UaCgGXc5nT&sig=YKkzcmdJ0S737ItbgAXSx-Le7JA#v=onepage&q=books%20strategic%20planning&f=false>.
- Laville, J. (2004). *El marco conceptual de la economía solidaria*. Una visión europea, Altamira, Buenos Aires. 207-235. Recuperado de <http://www.jeanlouislaville.net>
- López, T., & Cano, M. (s.f.). *El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Investigadoras del I.I.E.S.C.A.

Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional, II*, Edición. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires – Argentina. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d2PCJ51_LwYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=libro+de+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=h7M1dvYgng&sig=vVH9JLR5bYUq8Ef_r91nEyblXCQ#v=onepage&q=libro%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false

Mauss, M. (1924). *Intervention à la Société Française de Philosophie sur les fondements du socialisme*. Cohésion sociale et divisions de la sociologie. Œuvres. Marcel Mauss, III, Editions de Minuit, 1969 [1924], Marx, Karl, Introducción general a la crítica de la economía política/1987, Cuadernos de Pasado y Presente, n. 1, Córdoba, 1968.

Mauss, M. (2010): *Essai sur le don*, Paris, Quadrige/puf

Menger, C. (1997). *Principios de economía política*. Unión Editorial, Madrid, España.

Mendoza, D., & López, D. (2015). Pensamiento Estratégico: Centro Neurálgico de la Planificación Estratégica que transforma la visión en acción. *Revista Económicas CUC*, volumen 1, número 36. 153 - 179.

Monzón, J. L. (1992), *La Economía Social, tercer sector de un nuevo escenario en Monzón, J. L. y Defourny, J. Economía Social. Entre Economía Capitalista y Economía Pública*. Valencia, CIRIEC – España.

Moore, M. (2007). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Editorial Paidós Ibérica, SA. Barcelona y Ed. Paidós, SAICF, Buenos Aires.

- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercio en Bogotá. *Grupo de Estudios Interdisciplinarios sobre Gestión y Contabilidad INTERGES, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá*, número 31. 79 - 87.
- Morden, T. (2016). *Principles of Strategic Management*. London: Routledge. 3rd Edition. Recuperado en <https://doi.org/10.4324/9781315602172>.
- Orrego, C. y Arboleda, O. (2006). *Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle Cali, Colombia. Número 34. 97-110. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020897004>
- Palacios, L. (2010). *Dirección estratégica*. Pereira: Ecoe Ediciones.
- Pimentel, L. (1999). *Raíces, Puntos de vista y Modelo "Estandar de la Estrategia"*. Introducción al concepto de planificación estratégica. 11.
- Polanyi, K. (2012). *La economía como proceso instituido*. In: POLANYI, K. Textos escogidos. Buenos Aires, UNGS/Clacso.
- Radrigán R., Dávila, A. y Penaglia, F. (2013). *Gestión y liderazgos en los emprendimientos sociales: el caso del sector no lucrativo chileno*, Polis [En línea], 32 | 2012, Publicado el 21 enero 2013, consultado el 26 julio 2018. Recuperado de <http://journals.openedition.org/polis/6535>.
- Ruiz, E.J. (2015). *La economía social y solidaria como modelo de desarrollo emergente en el Ecuador*. Disertación presentada para obtener el Título de Economista. PUCE. Tesis de pregrado. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10538>

- Sainz, J. (2017). *El plan estategico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL. Recuperado en https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=planes+estrat%C3%A9gicos+%2Bmodelos&ots=z2qBltyzCA&sig=T_vsAPX8iDg_0drp93V3bTi9Z1I#v=onepage&q&f=false
- Sánchez, J. (2003). *Estrategia integral para pymes innovadoras*. Revista EAN, 34-45. Documento en línea. Recuperado de http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf
- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, volumen 35, número 2.
- Santiago, D., Cruz, B., Acevedo, J., Ruiz, A., & Maldonado, J. (2015). Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 1167 - 1177.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2007 - 2021*. Quito; Ecuador: SENPLADES.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador (2014). *Cuaderno 1: Un aporte a la discusión sobre profundización financiera en el Ecuador desde las cooperativas de ahorro y crédito*. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/10157/9b52c804-9546-4013-b3bb855d9fe34031>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Economía Solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento*. Quito, Ecuador: Publiasesores.

Toyohiro, K. (2016). *Strategy and Structure of Japanese Enterprises*. New York: Routledge. 1st Edition. Recuperado en <https://doi.org/10.4324/9781315495699>

ANEXOS

ENCUESTAS DIRIGIDA A ORGANIZACIONES EPS DEL CANTÓN RIOBAMBA

El objetivo de la encuesta es identificar las debilidades de las organizaciones, que permitan diseñar una propuesta de fortalecimiento socio organizativa encaminada a mejorar el quehacer de sus asociados. La información que usted proporcione es confidencial y se utilizará solamente con fines investigativos.

DATOS GENERALES:

Nombre de la organización: _____

Actividad Económica: _____ **email:** _____

Dirección: _____

Número de Socios:

Edad: 18 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () 51 en adelante ()

Género: Femenino () Masculino ()

Nivel de instrucción

Básica () Primaria () Bachillerato () Superior ()

1. Identifica las prácticas de solidaridad economía social y solidaria que se desarrollan dentro de sus organizaciones?

Si () No ()

Si su respuesta anterior es positiva, reconozca cuál de las siguientes prácticas aplican dentro de su organización:

Propiedad colectiva de los medios de producción () Distribución de excedentes ()

Responsabilidad con la comunidad () Ayuda mutua ()

Minga () Jocha () Toda las anteriores ()

2. Cuenta con una herramienta que identifique el nivel de coordinación interna de la organización?

Si () No ()

Si su respuesta es positiva, escoja de las siguientes opciones:

Compromiso institucional () Empoderamiento de los procesos ()

Cumplimiento con los socios () Trabajo en equipo ()

3. Califique el grado de liderazgo con el que cuentan los dirigentes de su organización?

Excelente () Muy buena () Buena ()

Regular () Mala () Deficiente ()

4. Su organización tiene definido su marco filosófico?

Si () No ()

Si su respuesta es positiva, escoja de las siguientes opciones:

Misión () Visión () Objetivos () Estrategias ()

5. Identifica claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización?

Si () No ()

Si su respuesta es positiva, indique cuales:

Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades

6. Su organización cuenta con un plan estratégico para el normal funcionamiento de la misma?

Si () No ()

Si su respuesta es positiva, cómo califica el grado de efectividad para el cumplimiento del plan:

Excelente () Muy buena () Buena ()

Regular () Mala () Deficiente ()

7. Indique cómo es el proceso de toma de decisiones dentro de su organización?

Democrático () Autocrático ()

8. Conoce el grado de competitividad y productividad de su organización?

Si () No ()

Si su respuesta es positiva, cómo califica el grado de competitividad y productividad:

Excelente () Muy buena () Buena ()

Regular () Mala () Deficiente ()

9. Califique el grado de satisfacción de sus clientes?

Excelente () Muy buena () Buena ()

Regular () Mala () Deficiente ()

10. En qué aspecto le ha beneficiado ser parte de la organización?

Capacitaciones	()	Oportunidades laborales	()
Resoluciones de problemas	()	Incremento de ingresos económicos	()

Muchas gracias por su colaboración

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

PROPUESTA PLAN DE GESTIÓN SOCIO-ORGANIZATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS ACTORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN EL CANTÓN RIOBAMBA.

Autor: CEPEDA ÁREAS PABLO VICENTE

1. Datos Personales del Especialista 1

Nombres y apellidos: Lic. Fanny Cumandá Ramírez Naranjo, Mg.

Grado académico (área): Magister en Ciencias de la Educación, mención en Gestión Educativa y Desarrollo Social, en la Universidad Técnica de Ambato.

Experiencia en el área:

Técnica en el Centro de Formación Ciudadana del H. Gobierno Provincial de Tungurahua, donde mi experiencia está:

- Desarrollar procesos de formación ciudadana en la provincia con metodologías participativas.
- Elaboración de mallas curriculares ajustadas a las demandas de los actores sociales enfocadas en el fortalecimiento organizativo.
- Capacitación especializada de formadores sobre economía social y solidaria.
- Fortalecimiento de organizaciones de organizaciones de la economía social y solidaria.

Universidad Tecnológica Indoamérica

- Tutora de trabajos de investigación 2017 – 2019 (vigente).

2. Datos Personales del Especialista 2:

Nombres y Apellidos: Ing. Jacqueline Peñaherrera Melo, Mg.

Grado académico: Magister en Administración y Marketing.

Experiencia:

- Docente universitaria desde 2000
- Directora de Posgrado Indoamérica desde 2011
- Gestora de cooperativas financieras desde 2005

- Doctoranda de la Universidad de Córdoba, Ciencias Jurídicas y Económicas (cursando, primer año)
- Gestora de la Maestría de Administración de las OEES

3. Autovaloración del especialista 1: Mg. Fanny Ramírez Naranjo

Marcar con un "x"

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	x		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta.	x		
Referencias de propuestas similares en otros contextos		x	
Total:	x	x	
Observaciones: Fui tutora de algunas tesis de maestría con estudiantes de la Universidad Tecnológica Indoamérica, las mismas que están relacionadas con este tema. <ul style="list-style-type: none"> • Tengo experiencia en el fortalecimiento de organizaciones de organizaciones de la economía social y solidaria. 			

Autovaloración del especialista 2: Mg. Jacqueline Peñaherrera Melo

Marcar con un "x"

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	x		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta.	x		
Referencias de propuestas similares en otros contextos	x		
Total:	x		

- Gestora del sector
- Tutora y examinadora de varios titulados en el área
- Ponente en Seminarios y conferencias

3. Valoración de la propuesta

Simbología: **MA:** Muy aceptable; **A:** Aceptable; **PA:** Poco Aceptable

Marque con una X

Criterios	MA	A	PA
Estructura de la propuesta		2	
Claridad de la redacción (lenguaje sencillo)	3		
Pertinencia del contenido de la propuesta	3		
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados.		2	

Observaciones:

- Sugiero revisión de ortografía.
- Considero que es muy aplicable, con las siguientes sugerencias:
- En el cuadro No. 22 Cronograma de actividades- Plan operativo, el plan operativo es para un año, debe cambiarse el título, podría ser cronograma de la planificación estratégica.
- En el plan operativo, acogiendo la planificación para un año, desglosar un poco más (cuadro separado).
- No se dice quien aplica la propuesta.
- No se habla de la factibilidad institucional, organizacional de acoger la propuesta e implementar.
- ¿Qué pasa con socios nuevos que no se capaciten, luego de iniciado un proceso de formación?,
- ¿Cómo se nivela lo conocimientos a fin de garantizar que todos los socios sean capacitados y por ende en la alternabilidad de directivos haya un

proceso de continuidad y mejora?

- Debe haber un plan de implementación, que pasa con organizaciones nuevas.
- Puede incluirse un proceso de formación de formadores para que se garantice que los conocimientos sean transmitidos a nuevos socios.

3= Muy Adecuado; 2= Adecuado; 1 = Poco Adecuado

Ing. Jacqueline Peñaherrera M., Mg.
Universidad Tecnológica Indoamérica

Lic. Fanny Ramírez Naranjo, Mg.
Universidad Tecnológica Indoamérica