



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
VICERRECTORADO GENERAL ACADEMICO
MAESTRIA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

DISERTACIÓN
PREVIA A LA OBTENCION DEL GRADO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN
Y DESARROLLO SOCIAL

ESTADO DE DINAMIZACION DEL “CENTRO DE TRANSFORMACIÓN DE
ALIMENTOS “NATUPAL”” COMO PARTE DEL NUEVO MODELO DE
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.

LUCIO VILLACRESES LUIS FERNANDO

DRA. MIRIAM ROMERO

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

INGENIERO JOSE JULIO CEVALLOS
VICERRECTOR GENERAL ACADEMICO

2010

DERECHO DE AUTOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
VICERRECTORADO GENERAL ACADÉMICO
MAESTRIA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

TESIS O DISERTACIÓN
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN
Y DESARROLLO SOCIAL

ESTADO DE DINAMIZACIÓN DEL “CENTRO DE TRANSFORMACIÓN DE
ALIMENTOS “NATUPAL”” COMO PARTE DEL NUEVO MODELO DE
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.

LUCIO VILLACRESES LUIS FERNANDO
DRA. MIRIAM ROMERO
DIRECTOR DE TESIS O DISERTACIÓN

INGENIERO JOSE JULIO CEVALLOS
VICERRECTOR GENERAL ACADÉMICO

2010

DEDICATORIA

A Dios, padre eterno que me ha enseñado a valorar de corazón cada uno de los esfuerzos que se transforman en logros y que ofrecen motivos para celebrar en compañía de familiares y amigos.

A Papi Lucho y Mamá Edith, por la inspiración que nació desde el vientre y la sabiduría que se forjó en cada ejemplo, enseñanza y fuerza para seguir siempre adelante.

A mis hermanas Magdalena y Glenda, por la constante preocupación y apoyo brindado.

A mi querida Rosita, madre esposa y amiga, que ha estimulado junto con mis hijas María Fernanda y Luisa Mari, miles de motivos para terminar con mis estudios.

A mi hijo Luis Antonio, que siempre a la distancia me remite buenos pensamientos.

Ferlucio

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento fraterno a todos y todas las personas que estuvieron vinculados en cada uno de los semestres de estudio, así como el apoyo brindado por la tutora Dra. Miriam Romero, para el mejoramiento del presente trabajo.

A Klever Prías el amigo y jefe de siempre, por haber facilitado espacios de tiempo para la consecución de la presente meta.

A cada una de las lideresas que conforman el Centro de transformación de alimentos “NATUPAL” y de manera especial a su presidenta, doña Ramonita Campaña por haberme ratificado su confianza y haberme permitido desarrollar las entrevistas y estudios que sustentan esta disertación.

Ferlucio

HOJA DE RESPONSABILIDAD

Del contenido de este documento se responsabiliza el autor,

Luis Fernando Lucio Villacreses

CI: 130623657-9

CERTIFICADO DEL DIRECTOR/TUTOR DE TESIS

Mediante el presente certificado doy fe y testimonio que la presente tesis titulada: ESTADO DE DINAMIZACION DEL “CENTRO DE TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS “NATUPAL”” COMO PARTE DEL NUEVO MODELO DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA. Es trabajo original elaborado por: Ing. Luis Fernando Lucio Villacreses, el mismo que ha sido realizado bajo mi supervisión y asesoramiento.

.....

Dra. Miriam Romero

Tutora de Tesis

HOJA DE JURADO

Herma Campos R. M.SC

Gonzalo Cartagena M.SC

Dra. Miriam Romero
Director/Tutor de Tesis

Ingeniero José Julio Cevallos
VICERRECTOR GENERAL ACADÉMICO

2010

Contenido

1	I. TEMA:.....	16
2	II. IMPORTANCIA DEL TEMA:	17
	2.1 La aprobación de la nueva constitución de la república del Ecuador	17
	2.2 Pedro Páez, ex ministro coordinador de la política económica del Ecuador	17
	2.3 Caminos de la economía de solidaridad.....	18
	2.4 James Coleman incorpora el término capital social a las ciencias sociales.	18
	2.5 Por su parte Francis Fukuyama define el capital social	19
	2.6 Milton Maya, en su exposición sobre la perspectiva de la economía social y solidaria.....	19
	2.7 Alimentos orgánicos en el cambio de estilo de vida	20
	2.8 Composición de los alimentos	21
3	III. CONTEXTO	22
	3.1 Datos Geográficos de la Parroquia.....	22
	3.2 Micro localización y contexto del área de estudio.	23
4	IV. MARCO TEORICO	31
	4.1 La Economía Popular y la Economía Social y Solidaria	31
	4.2 La economía de la solidaridad en la perspectiva del desarrollo deseado.	32
	4.3 La economía solidaria.....	32
	4.4 La empresa comunitaria como modelo de economía social y solidaria	33
	4.5 Albert Hirschman empleó el término de “energía social” y	33
	4.6 Nan Lin, mediante un enfoque estructural, identifica al capital social.	34
	4.7 Las empresas comunitarias como generadoras de capital social.....	35
	4.8 Análisis Estructural de la Definición de Empresa.....	35
	4.9 Características particulares de la empresa comunitaria.....	37
	4.10 La empresa comunitaria	38

4.11	Finalidades de la empresa comunitaria	40
4.12	Tipología de las Empresas Populares Solidarias-EPS.	42
4.13	Modelo de dinamización para empresas comunitarias.....	43
4.13.1	Descripción del Modelo	44
4.13.2	Estructura del Modelo.....	45
4.13.3	Estados del Modelo.....	46
4.13.4	Etapas del Modelo.....	47
4.13.5	Diseño del Cuadro Integral de Mando-CIM	48
4.14	La empresa comunitaria en la zona sur de Manabí.	49
4.15	Empresa Comunitaria CNC-FOCAZSUM	50
5	V. CASO DE ESTUDIO: CENTRO DE TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS “NATUPAL”	52
5.1	Descripción y breve reseña de la empresa.	52
6	VI. RESULTADOS	63
6.1	Hallazgos según el modelo de Dinamización	63
6.2	Hallazgos según el Diagnóstico Estratégico	64
6.3	Cumplimientos sobre las Perspectivas del Cuadro Integral de Mando	66
	Perspectiva Financiera	66
	Perspectiva del Cliente.....	68
	Perspectiva de Procesos Internos	70
	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	70
	CONCLUSIONES	73
	RECOMENDACIONES	75
7	VII. PROPUESTA.....	77
8	VIII. Bibliografía general.....	101

LISTA DE TABLAS	PÁG.
Tabla 1. Límites de la comunidad de San Miguel de Palo Largo	23
Tabla 2. Instituciones locales de la comunidad de San Miguel de Palo Largo	24
Tabla 3. Información General de la Asociación de Desarrollo Social y Comunitaria San Miguel de Palo Largo	25
Tabla 4. Factores del cuadro integral de mando	46
Tabla 5. Resultados de la aplicación del diagnóstico estratégico	64

LISTA DE GRAFICOS	PÁG.
Gráfico 1. Los cuatro ejes que sostienen el cambio en el estilo de vida de los consumidores	20
Gráfico 2. Nivel de Instrucción en la comunidad de San Miguel de Palo Largo	23
Gráfico 3. Características particulares de la empresa comunitaria	37
Gráfico 4. Ciclo de vida tradicional de las empresas	44
Gráfico 5. Estados del proceso dinamizador de las empresas.	45
Gráfico 6. Pasos a seguir en el diseño del CIM para las empresas comunitarias	49
Gráfico 7. Evolución de las ventas. Periodo noviembre 2008 – diciembre 2009	55
Gráfico 8. Evolución de los ingresos en el último semestre del año 2009.	55
Gráfico 9. Relacionamiento externo de Natupal - Financiamiento	56
Gráfico 10. Relacionamiento externo de Natupal – Apoyo Externo	57
Gráfico 11. Visión empresarial de Natupal	57
Gráfico 12. Visión empresarial de Natupal – Capitalización	58
Gráfico 13. Visión empresarial de Natupal – Estrategias	58
Gráfico 14. Profesionalización de la gestión – Procesos internos	59
Gráfico 15. Profesionalización de la gestión – Liderato administrativo	59
Gráfico 16. Profesionalización de la gestión – Liderato administrativo	60
Gráfico 17. Autogestión – Participación de los trabajadores	61
Gráfico 18. Autogestión – Fortalecimiento de la visión comunitaria	61
Gráfico 19. Ejecutoria – Empleo	62
Gráfico 20. Ejecutoria – Responsabilidad social	62

LISTA DE ANEXOS Y APENDICES	PÁG.
Anexo I. Fotografías	106
Apéndice A. Ficha de entrevista	112
Apéndice B. Ficha de encuesta	113
Apéndice C. Encuesta	114

RESUMEN

Lo pretendido por la actual investigación ha sido originar una muestra del estado de dinamización empresarial de uno de los emprendimientos comunitarios de la provincia de Manabí y de manera particular del cantón Santa Ana. Para el efecto se realizó una investigación mixta, debido a la necesidad de formalizar la respectiva descripción, evaluación y explicación del emprendimiento elegido, frente al nuevo reto de sostener la economía popular y solidaria.

Esto permitió definir los niveles de fortaleza institucional de la organización local, a través de la caracterización y medición de los indicadores del capital social como son: Grupos y redes; Confianza y solidaridad; Acción colectiva y participación; Información y comunicación; Cohesión e Inclusión; Empoderamiento y Acción Política.

Así mismo se pudo conocer el estado de dinamización que posee el Centro de transformación de alimentos “NATUPAL”, empresa que está liderada por jefas de familia y que ha permitido establecer un sistema económico que tiende a ser solidario y sostenible, a través de la generación de empleo, mejoramiento de ingresos familiares y el desarrollo comunitario de San Miguel de Palo Largo.

SUMMARY

That sought by the current investigation is to originate a sample of the state of managerial dinamización of one of the community emprendimientos of the county of Manabí and in way peculiar of the canton Santa Ana. For the effect he/she was carried out a mixed investigation, due to the necessity of formalizing the respective description, evaluation and explanation of the elected emprendimientos, in front of the new challenge of sustaining the popular and solidary economy.

This allowed to define the levels of institutional strength of the local organization, through the characterization and mensuration of the indicators of the social capital as they are: Groups and nets; Trust and solidarity; Collective action and participation; Information and communication; Cohesion and Inclusion; Empoderamiento and Political Action.

Likewise one could meet the dinamización state that possesses the Center of transformation of foods " NATUPAL ", company that is liderada for family bosses and that it has allowed to establish an economic system that spreads to be solidary and sustainable, through the employment generation, improvement of family revenues and the community development of San Miguel of Long Stick.

I. TEMA: ESTADO DE DINAMIZACION DEL “CENTRO DE TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS “NATUPAL”” COMO PARTE DEL NUEVO MODELO DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.

II. IMPORTANCIA DEL TEMA:

2.1 La aprobación de la nueva constitución de la república del Ecuador, reconoce en el Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

2.2 Pedro Páez¹, ex ministro coordinador de la política económica del Ecuador en su exposición sobre el papel de las políticas públicas y la nueva arquitectura financiera en el fomento de la economía popular en el Ecuador, manifestó que: La economía popular es la que realiza el pueblo y las arbitrariedades están presentes también en la economía popular por eso es fundamental dar una normativa con elementos claros de autorregulación, recuperación moral y ética.

¹ http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7678%3Amies-promueve-la-economia-popular-y-solidaria&catid=4%3Asocial&Itemid=29

Este eje de vida es el rector de la nueva economía. La economía social y solidaria es un reconocimiento al esfuerzo práctico de la economía popular.

2.3 Caminos de la economía de solidaridad

El pueblo puesto al hacer economía la hace “a su modo” con sus valores, modos de pensar, de sentir, de relacionarse y actuar.

- ✓ Nacen las Organizaciones económicas populares:
- ✓ Nacen en sectores populares, pobres – marginales
- ✓ Pequeños grupos, no masas asociaciones personalizadas
- ✓ Formas de organización primaria
- ✓ Claro contenido económico
- ✓ Acción directa, propio esfuerzo no reivindicativo
- ✓ Relaciones y valores solidarios
- ✓ Participativas, democráticas, autogestionarias y autónomas
- ✓ Tienden a ser integrales
- ✓ Organizaciones distintas y alternativas²

2.4 James Coleman³ incorpora el término capital social a las ciencias sociales, identificándolo con la capacidad de las personas para trabajar en grupos, en

² Coraggio José Luis; Problematizando la economía solidaria y la globalización alternativa. Presentación en el II Encuentro Internacional sobre la globalización de la solidaridad, Québec, 9-12 octubre 2001.

base a un conjunto de normas y valores compartidos. Para Coleman los valores del capital social se presentan en el plano individual, fortaleciendo la capacidad personal para relacionarse mediante redes de contactos sociales que se fundamentan en expectativas de reciprocidad y comportamiento confiable que, en conjunto, mejoran la eficiencia individual.

2.5 Por su parte **Francis Fukuyama**⁴ define el capital social, como normas y valores compartidos que promueven la confianza y la cooperación social. Para este autor el capital social constituye una forma utilitaria de ponderar la relevancia del factor cultural en el proceso de desarrollo, partiendo de la premisa de que no todas las culturas son proclives a fomentar el crecimiento económico.

2.6 *Milton Maya*⁵, en su exposición sobre la perspectiva de la economía social y solidaria y sus actores en Ecuador, establece que el estado estaba en contra de las iniciativas populares, porque el mercado era el único llamado a resolver la economía, y el estado no debía intervenir. Por lo cual ahora se considera una economía más participativa para rescatar la institucional. El reto es reflexionar sobre este tema institucional como normas, principios y acuerdos entre los diversos actores. La finalidad de la economía solidaria es estar al servicio de la sociedad, satisfacer necesidades comunes. Los actores son las cooperativas,

³ **Coleman, James**, "Social Capital in the Creation of Human Capital". *American Journal of Sociology*, 99, (Supplement):S95.S120, 1988.

⁴ **FUKUYAMA, FRANCIS**, "Trust: The Social Values and the Creation of Prosperity", New York, Free Press 1995; y "Capital Social y Desarrollo: la Agenda Venidera", en *Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe*, Raúl Atria y Marcelo Siles, compiladores, Santiago de Chile, Naciones Unidas, CEPAL; Universidad del Estado de Michigan, 2003.

⁵ Director General del Instituto Nacional de Economía Solidaria

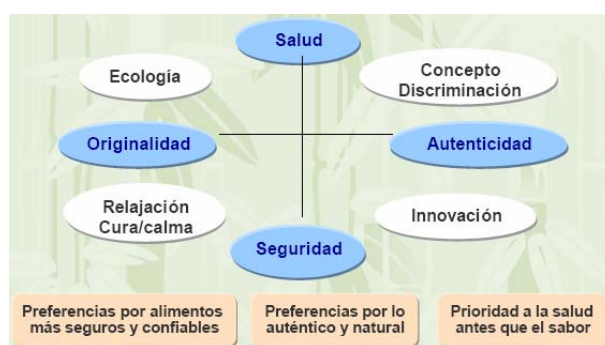
asociaciones, fundaciones, comunas, empresas familiares, empresas campesinas, etc. Los beneficios se dan según el trabajo aportado o las operaciones efectuadas. La propiedad es colectiva. Los valores son el trabajo colectivo, la ética, la moral.

2.7 Alimentos orgánicos en el cambio de estilo de vida⁶

La relación que existe entre los alimentos orgánicos y el cambio de estilo de vida se relaciona con la aceptación de los productos producidos con aditivos de origen natural, además porque se destacan por su funcionalidad y certificación que brindan seguridad y confiabilidad. Así mismo si estos alimentos se convierten en materia prima para la elaboración de productos procesados siempre y cuando se describa su elaboración, también llaman la atención del consumidor a la vez que encuentran comodidad por estar listos para ser servidos.

Gráfico 1

Los cuatro ejes que sostienen el cambio en el estilo de vida de los consumidores



Elaborado por Kimihiko Inaba

⁶ Kimihiko Inaba, "Alimentos orgánicos y el mercado de Japón" Director General de JETRO Buenos Aires; 15 de Julio de 2006

2.8 *Composición de los alimentos*

La cualidad de los alimentos se debe a componentes orgánicos e inorgánicos llamados proteínas, lípidos, hidratos de carbono, sustancias minerales, vitaminas y agua. Estos componentes conocidos como elementos o nutrientes de los alimentos dan a estos sus características de ser capaces de mantener y construir los tejidos corporales, así como suministrar la energía necesaria para la vida.

Los alimentos tienen una influencia comprobada en muchos aspectos de nuestra vida: **Salud.-** una alimentación sana contribuye a mantener un cuerpo libre de enfermedades y a prolongar la vida. Una alimentación inadecuada puede provocar.⁷

Todo lo anterior deja entrever la importancia que tiene la empresa comunitaria en la consolidación de un sistema estructural en el contexto de la comunidad y su desarrollo socio económico. Esto implica la necesidad de conocer la realidad actual de los emprendimientos comunitarios, para el pre establecimiento de estrategias que logren su fortalecimiento y visibilización en nuestra sociedad que espera mejores días y la construcción de los territorios del buen vivir.

⁷ **Kimihiko Inaba**, “Alimentos orgánicos y el mercado de Japón” Director General de JETRO Buenos Aires; 15 de Julio de 2006

III. CONTEXTO

Datos Geográficos de la Parroquia.

Nombre de la Parroquia: Ayacucho

Cantón: Santa Ana

Provincia: Manabí

Fecha de Parroquialización: 14 de octubre de 1885

Superficie: 114 km²

LÍMITES

Norte: Parroquia Honorato Vásquez y cantón Portoviejo

Sur: Cantón Santa Ana

Este: Parroquia La Unión y cantón Santa Ana

Oeste: Cantón Santa Ana

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Longitud oeste: 0° 15' 12"

Latitud sur: 1° 8' 85"

Altitud: 300 m.s.n.m.

Precipitación: 700 m.m./año

Número de meses secos: 7 (junio – diciembre)

Zona de Vida:		Población:	
Temperatura Promedio: 22°C		Total:	6456
Mínima: 18 °C		Hombres:	3387
Máxima: 24°C		Mujeres:	3069

4.1 Micro localización y contexto del área de estudio.

COMUNIDAD	LÍMITES			
	NORTE	SUR	ESTE	OESTE
Palo Largo	Agua Fría	Faustino	Los Laureles	Ayacucho

Tabla # 1

Límites de la comunidad de San Miguel de Palo Largo

FUENTE: Censo Poblacional del PDL de Ayacucho (junio – agosto 2004)

La comunidad de San Miguel de Palo Largo cuenta con una población aproximada de 135 familias con un total de 675 habitantes. Todas las familias del sector poseen fincas destinadas a la agricultura y están distribuidas a lo largo del centro poblado. Los niveles de instrucción presentes en la comunidad se detallan en el siguiente gráfico.



Gráfico 2

Elaborado por Ing. Fernando Lucio Villacreses

Instituciones locales de la comunidad de San Miguel de Palo Largo

N°	NOMBRE - INSTITUCIÓN	ACTIVIDAD	FECHA CONSTITUCIÓN	N° SOCIOS INTEGRANTES	REPRESENTANTE LEGAL
01	Organización San Miguel de Palo Largo	Servicio a la Organización	22-07-02	Sin Vida Jurídica 11	Mélida Yolanda G.
02	Enlace de Plan Manabí	Servicio a la Comunidad	02-11-94	100	Jorge Palacios
03	Escuela Fiscal M. Abdón Calderón	Educativa	1960	Profesores 3 Alumnos 85	Manuel Angel Mendoza
04	Junta de Agua Potable	Servicio a la Comunidad	Con vida jurídica	150	Manuel Mendoza
05	Club Social Cultural Deportivo B.J.	Deportivo	Sin vida jurídica 26-09-88	24	Aristide Domo
06	Capilla Santa Marianita Del Jesús	Religiosa	-----	La comunidad	Ramona
07	Unidad de Supervivencia Infantil	Servicio de Salud	24-07-98	Sin vida jurídica 100	Tamara Mendoza
08	Club Social Cultural Deportivo 26 de Septiembre	Deportiva	Sin vida jurídica 26-09-88	24	Aristide Domo
09	Centro de Desarrollo Infantil Popeye	Guardería	-----	-----	-----

Tabla N° 2

FUENTE: Censo Poblacional del PDL de Ayacucho (junio – agosto 2004)

- ✓ Palo Largo dispone de una Guardería cuyo nombre es Popeye, donde son atendidos 50 infantes, promovidos por el proyecto CDI-INFA.

- ✓ Palo Largo forma parte de la UNOCOMSA que es una organización de segundo grado que abarca las 21 comunidades atendida por Plan Internacional en salud, educación, saneamiento a través de la implementación de sistemas de aguas, letrinas y saneamiento ambiental.

- ✓ Municipio de Santa Ana a través del proyecto 377 CNH-INFA, atiende a 12 infantes, con el objetivo de que los niños desarrollen capacidades y habilidades psicomotrices o desarrollo integral, en niños de 0-5 años de edad.
- ✓ También existe intervención del MIDUVI existiendo unas 30 viviendas en la comunidad.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre	Asociación de Desarrollo Social y Comunitaria San Miguel de Palo Largo
RUC	1391741219001
Fecha de constitución	10-October de 2006
Acuerdo Ministerial	N° 0796 (MIES)
Nombre del Representante Legal	Sra. Ramona Erminia Campaña Erazo
Numero de Cedula	130264097-2
Datos de localización	Parroquia Ayacucho –Cantón Santa Ana
Dirección	Comunidad Palo Largo, s/n diagonal al CDI Popeye del INNFA.
Banco	Pichincha
Teléfono contacto	097129856 - 086345563

Tabla N° 3

FUENTE: Censo Poblacional del PDL de Ayacucho (junio – agosto 2004)

La Asociación de Desarrollo Social y Comunitaria “San Miguel de Palo Largo”, adquirió su vida jurídica en Octubre del 2006, en la actualidad cuenta con 71 socios, de los cuales 40 son mujeres. La práctica de la gestión asociada les ha permitido conseguir equipos para procesamiento de alimentos, acceso a procesos de capacitación con el INCA, SECAP. Lo que a su vez ha incidido en los rendimientos de la transformación de alimentos, como: manjar de leche, café tostado y molido, harina de plátano, chifles, mermeladas de frutas.

Esta actividad de a poco se fue fortaleciendo y las 40 mujeres tomaron la iniciativa de emprender la oportunidad de fortalecer la empresa comunitaria para establecer un sistema integrado de carácter productivo empresarial, mediante el fortalecimiento de su capacidad en la transformación de alimentos, generación de valor agregado y perfeccionamiento de las capacidades locales, para resolver en forma definitiva los graves problemas que enfrentamos y que exigen solución urgente y correcta:

- a. inseguridad y deficiencia alimentaria,
- b. desnutrición y pauperización acelerada,
- c. marginalidad, abandono y debilitamiento socio organizativo,
- d. explotación en la compra y venta de productos, bienes y servicios,
- e. falta de recursos económicos para generar y financiar diversas actividades productivas, de servicios y satisfacción de todas las necesidades que requiere cada familia para vivir con dignidad y decoro,
- f. falencias en las practicas de producción, consumo y comercialización, que afectan a la economía familiar y comunitaria, salud de las personas y de la naturaleza,
- g. no disponer del financiamiento respectivo que se requiere al emprender en procesos integrados e integrales de producción, asumiendo todas las fases del

mismo y lograr así autodeterminación y autosuficiencia; igualmente, para encarar con solvencia y efectividad el reto de un desarrollo armónico y equilibrado de las personas y de la naturaleza con toda su biodiversidad.⁸

Los indicadores del capital social presente en la organización local.⁹

Grupos y redes.- Los actores de la Asociación de Desarrollo Social y Comunitaria San Miguel de Palo Largo, comparten las mismas ocupaciones (son agricultores, dirigentes y/o asociados). El 71% de los socios se mantiene en la organización por el hecho de contar con la oportunidad de mejorar la subsistencia actual del hogar y el acceso a servicios; mientras que el 29% se mantiene en el grupo por casos de emergencia que se puedan presentar en el futuro. Al interior del grupo el 53% se mantienen en grupos de personas de entre 4 y 6; y, el 47% forma grupos de entre 7 y 10 personas.

Todo lo expuesto anteriormente repercute en los procesos de planificación para el fortalecimiento de la asociación a la que se deben, los emprendimientos productivos que despliegan y el desarrollo local de su comunidad. Todos los logros obtenidos se han generado por la interacción que mantiene la organización fuera de su área de influencia con organismos estatales y no gubernamentales.

⁸ Tomado del proyecto: *Fortalecimiento de la Micro empresa de transformación de alimentos y apoyo a la seguridad alimentaria en la comunidad de Palo Largo, y Faustino de la parroquia Ayacucho del Cantón Santa Ana*. Elaborado por la Asociación de Desarrollo Social y Comunitaria “San Miguel de Palo Largo.

⁹ **Lucio Villacreses Luis Fernando**, Año 2010 Tarea N° 2 Materia de Desarrollo del Capital Social y Autogestión realizada en la comunidad de San Miguel de Palo Largo.

Confianza y solidaridad.- Hasta la presente fecha la Asociación de Desarrollo Social y Comunitaria San Miguel de Palo Largo ha manejado varios proyectos de desarrollo local, creando una cultura de corresponsabilidad que es ratificada en la encuesta realizada, señalándose que el 86% de los actores aportan tiempo y dinero; mientras que el 14% solo realizaría aporte de tiempo, es decir cooperar con mano de obra local.

El último proyecto ejecutado por la organización se denominó “Fortalecimiento de la Micro Empresa de Transformación de Alimentos y Apoyo a la Seguridad Alimentaria en la Comunidad de Palo Largo y Faustino de la Parroquia Ayacucho del Cantón Santa Ana”. Este proyecto ha servido para actualizar los niveles de confianza y solidaridad, reflejándose que el 57% de los actores describen que existe un parcial acuerdo cuando se les preguntó si la mayoría de las personas están dispuestas a ayudar cuando sea necesario, aunque ese mismo porcentaje también indica que el mencionando apoyo se daría en una proporción muy grande.

Por su parte cuando se indago respecto a si en la asociación/barrio, siempre se debe estar alerta o alguien podría aprovecharse el 86% de los actores se manifiesta en parcial acuerdo.

La percepción de la mayoría (57%) de los actores, es que existe un parcial acuerdo entre los actores de la comunidad para ayudar cuando sea necesario.

Acción colectiva y participación.- El nivel de participación de los asociados y asociadas en torno al desarrollo de la comunidad y fortalecimiento organizativo, es totalitario ya que cada una de las acciones emprendidas se revierte en el beneficio de la propia comunidad y familias en general. Se debe destacar que el nivel de participación depende exclusivamente de la temática a abordar, esto puede explicar que solo el 86% de los asociados se interese por participar en un margen de entre cuatro y seis veces en las actividades que organiza la asociación. Esto a su vez desnuda el comportamiento cultural de la comunidad, que se refleja en la aplicación de multas o críticas que son impulsadas por el 71% de los asociados.

Información y comunicación.- Los resultados encontrados indican que el 33.33% de los actores locales de la comunidad de San Miguel de Palo Largo ven televisión (28.57% todos los días y el 4.76% una vez a la semana); el 33.33% indican que leen el periódico (23.81% algunas veces a la semana y el 9.52% una vez a la semana); el 23.81% escucha la radio (9.52% todos los días, un 9.52% algunas veces a la semana y el 4.76% una sola vez por semana) y el 9.52% nunca escucha la radio.

Cohesión e Inclusión.- Los actores locales de la Asociación de Desarrollo Social San Miguel de Palo Largo, establecen que la unidad social presente en la organización es muy unida solamente en el 29% y unida en parte para el 71%. Este hecho se corrobora por la fuerza sentimental de unión o cercanía que está presente en la organización, describiéndose que el 86% posea un sentimiento muy cercano en parte y solo el 14% exprese que este sentimiento es distante en parte.

Empoderamiento y acción política.- El 42.86% de los participantes locales evidencian que cuentan con muy pocos derechos, casi sin poder dentro de los procesos organizativos, mientras un 28.57 manifiestan que poseen muchos derechos, bastante poder. Igualmente un 28.57% expresan que cuentan con todos los derechos y bastante poder. Esto dos últimos datos se pueden explicar por la cercanía y afinidad que existe entre en grupo directivo y el 57.14% de los asociados, porcentaje que incluso indica mayoría en la toma de decisiones.

Los actores locales también evidencia que el 50% si está de acuerdo en participar en alguna acción política, siendo relevante para el 16.67% el hecho de asistir a una reunión de concejo de su asociación, pero ven como más importante (14.29%) el reunirse con un político o su participación (14.29%) en campañas de elecciones o participación. Por otra parte el 14.29% manifestaron que no están de acuerdo en participar en una protesta o demostración, el 16.67% no están dispuestos a alertar a la prensa o radio y el 14.29% no está dispuesto a notificar a la policía o juzgado alguno, acerca de alguna problemática local.

IV. MARCO TEORICO

5.1 La Economía Popular y la Economía Social y Solidaria

José Luis Coraggio,¹⁰ manifiesta que es útil diferenciar entre economía popular y economía social y solidaria, en vista que la economía popular es la desarrollada por los hogares, comunidades, trabajadores, con el objeto de poder vivir, que incluye actividades de reproducción, autoconsumo, trabajo de estudio. Economía que ha surgido y se ha ampliado en zonas donde el capitalismo ha fracasado por falta de apoyo, como respuesta a los problemas de la sociedad.

Economía social y solidaria, porque la practica económica tiene la vinculación de que clases de relaciones sociales se produce y solidaria por la necesidad de cooperación teniendo en cuenta al otro para solucionar los problemas conjuntos (mi problema y el de los otros). Producto de las transformaciones sociales de la economía, que implica jerarquizar los principios entre los miembros de la sociedad, considerando al mercado como parte de la sociedad y no como regulador de la sociedad.

¹⁰Coraggio José Luis, Año 2009. Marco conceptual y lineamientos de acción para el Instituto de Economía Popular y Solidaria

5.2 La economía de la solidaridad en la perspectiva del desarrollo deseado. ¹¹

- Desarrollo alternativo implica, ante todo, el desarrollo de los sectores menos desarrollados económicamente y de la sociedad en su conjunto conforme la dirección que señala el concepto del desarrollo deseable.
- El objeto de la satisfacción de las necesidades básicas de todos exige una distribución justa y equitativa de la riqueza con la más amplia participación de todos en la producción
- El objeto de satisfacer otras necesidades diferenciadas o necesidades superiores como la convivencia, relación, participación, integración, desarrollo humano integral, perfeccionamiento cultural y espiritual, plantea exigencias de solidaridad en la economía

5.3 La economía solidaria

El término “economía solidaria” aparece inicialmente como expresión de un proyecto y no necesariamente de una realidad efectivamente existente. Como señala Razeto¹², la economía solidaria es un modo de hacer economía que implica comportamientos sociales y personales nuevos, tanto en el plano de la organización de la producción y de las empresas, como en los sistemas de destinación de recursos y distribución de los bienes y servicios producidos, y en los procedimientos y mecanismos de consumo y acumulación.

¹¹**ECONOMIA POPULAR, ECONOMIA SOLIDARIA, FUERZA PARA EL DESARROLLO**
www.cota.be/SPIP/dw2_out.php?id=172

¹² **Razeto**, Conceptos de la economía popular y solidaria, 1993: 40.

Coraggio¹³ elabora la propuesta de una economía popular en la que “el excedente captado sea redirigido para fomentar de manera integral, a partir del Estado y de las organizaciones de la sociedad, el desarrollo de un subsistema socio-económico y cultural de producción y distribución, relativamente autónomo y autárquico, orientado estratégicamente por la reproducción ampliada de la vida de sus miembros”.

5.4 La empresa comunitaria como modelo de economía social y solidaria¹⁴

La empresa comunitaria proyecta un nuevo modelo de convivencia social y no excluye a ningún otro modelo de economía vigente como el capitalista, esta también se basa en el mercado para su desenvolvimiento económico, pero hace énfasis en la filosofía comunitaria, que es la propiedad compartida entre los asociados y su desarrollo social solidario. En países como Colombia y muchos de América latina que nos encontramos en vías de desarrollo, este modelo es ideal porque agrupa a la gente en propósitos en común como es el trabajo y de ahí el progreso y bienestar. Una sociedad que obra comunitariamente se proyecta y resuelve sus diferencias con mayor solidez, que aquella que se fundamenta en la competencia y la exclusión.

5.5 Albert Hirschman¹⁵ empleó el término de “energía social” y de “recursos morales” para identificar la capacidad de acción colectiva que representa el capital social, indicando que éste es un recurso que, a diferencia del capital físico

¹³ **Corraggio José Luis**, Año 2009. Marco conceptual y lineamientos de acción para el Instituto de Economía Popular y Solidaria

¹⁴ **Diego Arango; La empresa comunitaria (Miércoles, 17 de Octubre de 2007)**
<http://www.teleamiga.com/editorialesd.asp?id=32>

¹⁵ **HIRSCHMAN, ALBERT O.**, “El Avance en Colectividad: Experimentos Populares en América Latina”, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1986.

y del capital natural, se incrementa con su uso, y también puede decrecer sustancialmente cuando no se usa, pero no desaparece, ya que constituye una memoria histórico cultural que engendra nuevos brotes y desarrollos de capital social cuando se dan las circunstancias. Hirschman advierte igualmente que el capital social puede ser severamente afectado por la violencia, la agresión y la delincuencia que pueden transformar el ambiente social en una situación en que el hombre se torne el lobo del hombre.

5.6 Nan Lin,¹⁶ mediante un enfoque estructural, identifica al capital social como un activo colectivo que está implícito en las relaciones sociales y que puede ser promovido o restringido por dichas relaciones, según los valores existentes en el colectivo social.

Para Lin el capital social se fundamenta en la premisa que la inversión en capital social genera retornos en términos de un mercado que puede ser económico, político, laboral o comunitario, y que el concepto debe entenderse como un activo social o colectivo y como el capital que se genera a través de las relaciones sociales, por tanto es un activo social en virtud de las conexiones o inter-relaciones entre los actores sociales y el acceso a los recursos de la red o grupo del cual ellos son miembros. Por tanto no es un bien individual, sino un recurso accesible temporalmente sólo mediante nexos directos o indirectos en una red social, lo cual supone la obligación de reciprocidad o compensación.

¹⁶ LIN, NAN, "Social Capital. A Theory of Social Structure and Action", Cambridge, UK., Cambridge, University Press.

5.7 Las empresas comunitarias como generadoras de capital social¹⁷

Las empresas comunitarias son manifestaciones empresariales generadoras de capital social, que ejemplifican el concepto de empresariado social, definido por el reporte del Social Entrepreneurship Monitor, como cualquier actividad social de una empresa, la creación de una nueva empresa, el autoempleo o la extensión de una empresa social existente con metas sociales establecidas, la comunidad como su base y donde el beneficio que se obtiene se invierte en la actividad misma, la empresa misma o la comunidad

5.8 Análisis Estructural de la Definición de Empresa¹⁸

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la *definición de empresa* revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

- a) **Entidad:** Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).

- b) **Elementos humanos:** Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.

¹⁷ Una mayor discusión del concepto de capital social se encuentra en el libro "Capital Social" de Alfredo Carrasquillo y Ramón Daubón y el artículo del profesor Manuel Lobato titulado "Capital social y racionalidad económica". (Harding, 2006).

¹⁸ Coraggio José Luis; Los caminos de la economía social y solidaria www.flacso.org.ec/docs/i33coraggio.pdf_2009

- c) **Aspiraciones:** Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.

- d) **Realizaciones:** Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.

- e) **Bienes materiales:** Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.

- f) **Capacidad técnica:** Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.

- g) **Capacidad financiera:** Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).

- h) **Producción, transformación y/o prestación de servicios:** Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades: 1) Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico, 2) transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado y 3) prestar servicios.

- i) **Satisfacción de necesidades y deseos:** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido,

abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento).

5.9 Características particulares de la empresa comunitaria

En comparación con las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las empresas comunitarias poseen una serie de características particulares (Figura 1) y relevantes para la formulación de un modelo que pretenda su dinamización, como su financiamiento no tradicional. En sus inicios, principalmente, las empresas comunitarias, acuden al mercado de capital en una situación de desventaja y son medidas por criterios convencionales. Inclusive, el rendimiento de las inversiones que puedan otorgárseles es medido de forma convencional.¹⁹



Gráfico 3. Características particulares de la empresa comunitaria

Elaborado por: Vera Judith Santiago Martínez; año 2007. Modelo de dinamización y cuadro integral de mando para las empresas comunitarias en Puerto Rico

¹⁹ **Vega, J.I.** Como Iniciar, Desarrollar y Administrar un Negocio Pequeño en Puerto Rico. Centro de Desarrollo Económico. Recinto Universitario de Mayagüez. 2006

5.10 La empresa comunitaria²⁰

Es definida por algunos investigadores de la siguiente manera: La empresa comunitaria es una forma autogestionaria de producción, donde autogestión significa, la participación de todos los miembros de organización en la producción y en el control de la organización. Por ser la autogestión un eje fundamental, conviene señalar sus aspectos básicos, esto es:

- a) **Primacía de la fuerza de trabajo:** la autogestión radica en una valoración fundamental del trabajo, bajo la conciencia de que los obreros son efectivamente los dueños del capital y de los medios de producción. Los trabajadores directos se tornan al mismo tiempo dueños y administradores de empresa.

- b) **Gerencia democrática y estructura participativa:** Los integrantes de la organización social y empresarial eligen y controlan a sus gerentes o presidentes, coordinadores y jefes. Éstos tienen que rendir cuentas de sus actos, y así como son nombrados también pueden ser vetados y sustituidos.

- a) **Esferas de autogestión:** la participación en autogestionaria se realiza en las esferas económicas, social y política. A continuación se explica más en detalle la manera cómo se desenvuelve la empresa comunitaria en cada una de estas esferas:

²⁰ Michel Tissot; [La empresa comunitaria](http://michelt.tripod.com/Docomunit/docomunit1.pdf) michelt.tripod.com/Docomunit/docomunit1.pdf.
Septiembre del 2000

- ✓ **Autogestión económica:** La propiedad, así como el manejo y control de los recursos y medios de producción, es común y exige una participación comunitaria. De esta manera, la empresa comunitaria puede hacerle frente a los entes externos que pretendan manejarla con otros objetivos e intereses.

- ✓ **Autogestión social:** En esta esfera, los socios establecen en el carácter de sus relaciones internas y fijan, aunque sin determinar, la relaciones con el exterior. La base de la autogestión social sigue siendo la propiedad comunitaria de la empresa, por ello, pueden darse un régimen interno de relaciones laborales, individuales o familiares. El trabajador participa de su propia organización, con un poder relativo, y como grupo se gobierna y retribuye a sí mismo.

- ✓ **Autogestión política:** Mientras no esté subordinada a la manipulación clientelista del sistema político, y más bien promueve en sus propios intereses como miembro de un grupo asociativo y autogestionaria, el trabajador de una empresa comunitaria tiene la oportunidad de convertirse en agente de presión y negociador ante las diversas instancias del poder regional y nacional, el cual se resiste a pesar de todo. Se trata de una autogestión popular que busca la manera de expresarse contra el poder vigente y plantear la necesidad de nuevas relaciones de poder.

- ✓ **La propiedad social y la autonomía comunitaria:** la propiedad social, como ya se dijo, en su aspecto básico, una condición necesaria de existencia de la empresa comunitaria. Es asimismo, el punto de partida de la

autogestión. Ahora bien, estos aspectos estructurales de la empresa producen algo muy importante, implícito en el concepto de autogestión, pero que vale la pena mencionar y destacar, se trata de la autonomía comunitaria, que viene a ser como la personalidad del organismo.

5.11 Finalidades de la empresa comunitaria²¹

Así entonces; en el contexto de la construcción de un nuevo modelo productivo rumbo a la construcción de un nuevo sistema económico en el marco del socialismo bolivariano, hoy en construcción; las empresas de producción social tienen las siguientes finalidades; constituyéndose estas en la célula fundamental del nuevo modelo:

- ☺ Fortalecer la economía popular y alternativa como medio para optimizar la distribución del ingreso y la riqueza e incrementar la calidad de vida del pueblo bajo principios de justicia y equidad.

- ☺ Producir bienes y servicios que satisfagan necesidades básicas y esenciales, mediante la participación comunitaria.

- ☺ Generar beneficios colectivos, mediante mecanismos de propiedad comunitaria, gestionados y controlados democráticamente.

²¹ **Walter Larrondo Inostroza**, wlarrondo@kadus.cl Cátedra Contabilidad 04/04/2005
<http://www.monografias.com/trabajos26/tipos-empresas/tipos-empresas.shtml>

- ☺ En esta misma dirección saltan a la vista entonces los principales rasgos característicos de este tipo de empresas de producción social; los cuales son a saber los siguientes:
 - ✓ La Propiedad es Colectiva, ya que el control de los medios de producción no es ni privado ni estatal; son de la comunidad o del colectivo de los trabajadores.
 - ✓ Su Objetivo es Generar puestos de trabajo estables,
 - ✓ La producción está fundamentada en la solidaridad, la cooperación, la complementariedad, reciprocidad y sustentabilidad de sus miembros, construyendo así las nuevas relaciones sociales de producción.
 - ✓ El trabajador tiene un compromiso social y procura su desarrollo integral,
 - ✓ La producción se destina a satisfacer las necesidades básicas y esenciales de la colectividad,
- ☺ Desarrollan las cadenas productivas, incorporando valor agregado nacional (REDES PRODUCTIVAS),
- ☺ Reinvierten sus excedentes en la producción social, su finalidad no es la generación de lucro,

- ☺ Mantienen precios de ventas solidarios en sus productos y servicios,
- ☺ Impulsan la desconcentración territorial,

- ☺ Operan en forma armónica con el medio ambiente,

- ☺ La remuneración de los trabajadores se realiza bajo el criterio del aporte de trabajo que cada quien realice.

5.12 Tipología de las Empresas Populares Solidarias-EPS.²²

En cuanto a su tipología, puede variar de acuerdo con al menos tres aspectos diferenciados, según el objeto, su tamaño y la naturaleza del capital.

- **Según su objeto:** EPS de Producción; EPS de Servicio y EPS de Comercialización.

- **Según su tamaño:** Unidades de producción comunitaria, Unidades de servicio comunitarios o Unidades de Comercialización comunitario.

- **Según la naturaleza del Capital:** EPS de Capital Estatal, EPS de Capital Privado, EPS de Capital Mixto y EPS de Capital Comunitario.

²² **Maria Mas H**, año 2007. "Modelo de estrategias para la creación de Empresas de Producción Social Comunitarias, EPSC."

5.13 Modelo de dinamización para empresas comunitarias²³

Partiendo de la hipótesis que el proceso de desarrollo de la gestión empresarial de una empresa comunitaria puede ser caracterizado mediante un modelo de dinamización basado en la estrategia de dinamización desarrollada por Fernández de Lucio et al. (2002). Este modelo tiene su fundamento teórico en la revisión de literatura del estudio de casos de Meléndez y Medina (1999) que propone cuatro grupos de factores asociados al éxito como son: *los asociados a la empresa, los asociados al contexto mercantil, los asociados al contexto institucional y los asociados al contexto comunal.*

La estructura del modelo tomó como base el esquema de ciclo de vida (Fig. 2). Dicho ciclo, fundamentalmente descrito para las empresas tradicionales, está compuesto por cuatro etapas:

- 1) una *etapa inicial*, donde el énfasis recae sobre la planificación, el diseño y el financiamiento del proyecto y se hace énfasis en la viabilidad económica del mismo;
- 2) una *etapa preoperativa*, en la cual la mayoría de las empresas llevan a cabo la prueba piloto y se vincula personal inicialmente de manera voluntaria,

²³ Vera Judith Santiago Martínez; año 2007. MODELO DE DINAMIZACIÓN Y CUADRO INTEGRAL DE MANDO PARA LAS EMPRESAS COMUNITARIAS EN PUERTO RICO

- 3) una *etapa de arranque* en la que la operación se mantiene aunque muchas veces con pérdidas y por lo tanto solicitan ayuda técnica, donativos y otros subsidios a los que puedan ser elegibles;
- 4) una *etapa de maduración*, caracterizada por la rápida expansión y formalización del empleo, en esta etapa se cosechan ganancias que permiten acumular capital y se logra autosuficiencia.



Gráfico 4. Ciclo de vida tradicional de las empresas

Elaborado por: Vera Judith Santiago Martínez; año 2007. Modelo de dinamización y cuadro integral de mando para las empresas comunitarias en Puerto Rico

5.13.1 Descripción del Modelo

Para los efectos de la presente investigación, se ha definido el concepto de dinamización de las empresas comunitarias como el cambio estructural en su grado de desarrollo empresarial mediante la articulación efectiva de cinco dimensiones operacionales que caracterizan una gestión empresarial comunitaria exitosa.

La dinamización describe una trayectoria de menor a mayor, donde la empresa gana autonomía, sostenibilidad y madurez. El proceso dinamizador es por tanto evolutivo y su recorrido implica la ejecución, control y seguimiento de acciones que afecten ciertos factores estratégicos, mejorando el desempeño en las dimensiones operacionales que mide el modelo para lograr así un mayor grado de dinamización. El proceso se repite sucesivamente hasta alcanzar el estado

dinamizado, el cual constituye el punto de llegada o máximo grado de dinamización del modelo. En el estado dinamizado el nivel de desarrollo en el que la empresa se haya le debe permitir operar un Cuadro Integral de Mando como sistema de medición de la gestión atado al proceso de mejoramiento continuo.

5.13.2 Estructura del Modelo

El modelo propuesto se ha diseñado tomando en cuenta el ciclo de vida de las empresas comunitarias puertorriqueñas que estructuralmente es similar al modelo original creado por Fernández et al. (2002) aunque se han incluido algunos nuevos elementos.

El modelo se compone de una fase de diagnóstico preliminar, cuatro estados de dinamización, y tres etapas de transición entre cada estado. Además se integra una fase de Mantenimiento de la dinamización donde la medición de la gestión se hace mediante el Cuadro Integral de Mando

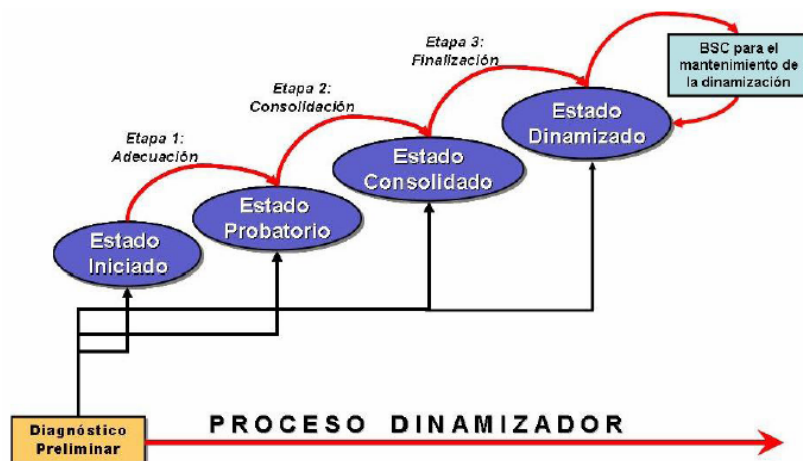


Gráfico 5. Estados del proceso dinamizador de las empresas.

Elaborado por: Vera Judith Santiago Martínez; año 2007. Modelo de dinamización y cuadro integral de mando para las empresas comunitarias en Puerto Rico

5.13.3 Estados del Modelo

De menor a mayor grado en la escala de dinamización los estados del modelo son: Estado Iniciado, Estado Probatorio, Estado Consolidado y Estado Dinamizado. Los estados están definidos en referencia a cinco dimensiones operacionales: Relaciones Externas, Visión Empresarial, Profesionalización de la Gestión, Autogestión y Ejecutoria. A su vez, estas dimensiones están integradas por factores (Tabla) con relación a los cuales se ha definido el propósito de la dinamización.

Dimensión	Factor
RELACIONES EXTERNAS	1. <i>Financiamiento</i>
	2. <i>Apoyo Externo</i>
VISIÓN EMPRESARIAL	3. <i>Producto/Servicio</i>
	4. <i>Capitalización</i>
	5. <i>Estrategia</i>
PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN	6. <i>Procesos Internos</i>
	7. <i>Liderato Administrativo</i>
	8. <i>Departamentalización de las funciones</i>
AUTOGESTIÓN	9. <i>Participación de los trabajadores</i>
	10. <i>Fortalecimiento de la visión comunitaria</i>
EJECUTORIA	11. <i>Empleos</i>
	12. <i>Responsabilidad Social</i>

Tabla # 4. Factores del cuadro integral de mando

Elaborado por: Vera Judith Santiago Martínez; año 2007. Modelo de dinamización y cuadro integral de mando para las empresas comunitarias en Puerto Rico

La herramienta de diagnóstico organizacional (Apéndice E) que utiliza el modelo permite la evaluación de los factores y el establecimiento de un puntaje para cada dimensión. Los factores se evalúan en una escala de 0 a 3 (0 Nunca, 1 Alguna Vez, 2 Frecuentemente, 3 Continuamente). Cada dimensión tiene un total de 10 enunciados relacionados con los factores que la componen. La sumatoria del

valor que reciba cada uno de los diez enunciados otorga la puntuación de la dimensión en específico.

Según la puntuación obtenida, las dimensiones son categorizadas como *No Superada*, *En Ejecución*, *En Ejecución Avanzada*, *Superada*. Los rangos para estas categorías vienen dados por la siguiente relación:

0-9 No superada	21-25 En ejecución Avanzada
10-19 En ejecución	26-30 Superada

Los cuatro estados de dinamización se definen a partir de las ponderaciones obtenidas para las dimensiones de manera que un estado Iniciado tendrá al menos 3 de las 5 dimensiones *No Superadas*. El estado Probatorio se caracteriza porque al menos 3 de las 5 dimensiones son categorizadas como *En ejecución*, mientras que en el estado Consolidado al menos 3 categorías están en el nivel de *Ejecución Avanzada*. Para que una empresa se identifique en el estado dinamizado debe tener al menos 3 de 5 dimensiones en la categoría de *Superada*.

5.13.4 Etapas del Modelo

Las etapas son espacios de tiempo en los que la empresa ejecuta un Plan de Acción con el fin de mejorar su desempeño en las dimensiones operacionales que requieren atención y de esta forma incrementar su grado de dinamización. Las tres etapas definidas en el modelo marcan la evolución o transición de uno y otro de los cuatro estados del modelo.

La etapa de Adecuación se da por el cumplimiento de las acciones que mueven la empresa de un estado iniciado a un estado probatorio. El Plan de acción en la etapa de Consolidación debe ir dirigido a que las cinco dimensiones procurando entren en un nivel de ejecución o ejecución/superado correspondientemente para las dimensiones operacionales definidas.

La etapa de finalización es la última que propone el modelo en la cual la empresa ajusta su gestión empresarial bajo lo que el modelo establece en el criterio de una empresa comunitaria dinamizada.

5.13.5 Diseño del Cuadro Integral de Mando-CIM

Kaplan y Norton (2001) establecen una metodología de CIM a seguir (Figura 40). Dicha metodología incluye desde la identificación del alcance del CIM hasta su implementación seguimiento y control. A partir de esta metodología, se identificaron los elementos a incluir en el diseño del CIM para las empresas comunitarias. El modelo abarca a la empresa en general, por lo cual no es necesario definir de antemano el área de estudio. Además, el alcance de la presente investigación no incluye las fases de implementación, seguimiento y control.²⁴

²⁴ **Vera Judith Santiago Martínez**; año 2007. MODELO DE DINAMIZACIÓN Y CUADRO INTEGRAL DE MANDO PARA LAS EMPRESAS COMUNITARIAS EN PUERTO RICO

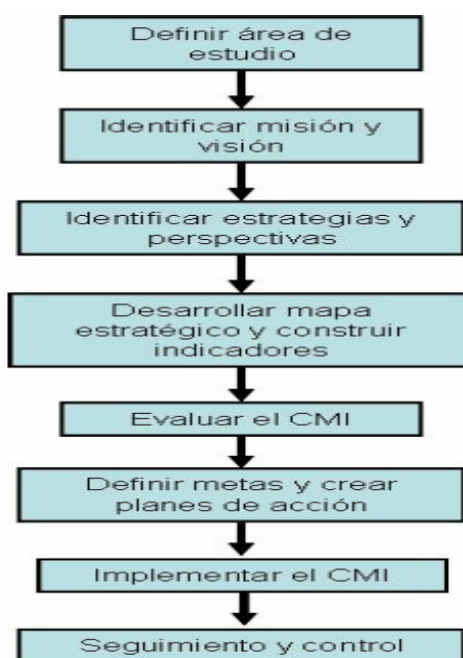


Gráfico 6. Pasos a seguir en el diseño del CIM para las empresas comunitarias
 Elaborado por: Vera Judith Santiago Martínez; año 2007. Modelo de dinamización y cuadro integral de mando para las empresas comunitarias en Puerto Rico

5.14 La empresa comunitaria en la zona sur de Manabí.²⁵

El gobierno nacional a través de sus diferentes programas de inversión social, está desarrollando procesos de fortalecimiento productivo a las diferentes empresas que existen en el país. Uno de estos casos se dio en la provincia de Manabí, con la presencia de la Ministra de Inclusión Económica y Social, Arq. María de lo Ángeles Duarte, quien entregó personalmente 40 máquinas a artesanos que procesan tagua en la comunidad de Sosote del Cantón Rocafuerte.

El apoyo recibido forma parte de la ejecución del proyecto “Fortalecimiento de los procesos productivos de 40 familias artesanas con la implementación de equipos que reducen el nivel de polución de polvo de tagua en la comunidad

²⁵ http://www.mies.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1514:ministra-maria-duarte-entrego-maquinas-a-artesanos-que-procesan-tagua&catid=8:noticias&Itemid=28

Sosote del cantón Rocafuerte”. Dicho proyecto contempla la consolidación de una empresa solidaria de comercialización, amparada en lo descrito en el artículo 283 de la constitución de la república. Finalmente la ministra María Duarte, resaltó el apoyo que está dando el Gobierno de Rafael Correa a los microempresarios a través de proyectos productivos que impulsa el Mies con el Instituto de Economía Popular y Solidaria-IEPS. En este proyecto productivo el Mies invirtió 37.900 dólares y los 40 artesanos participaron con una contraparte de 22.400 dólares.

5.15 Empresa Comunitaria CNC-FOCAZSUM

La Federación de Organizaciones Campesinas de la Zona Sur de Manabí, FOCAZSUM es una organización sin fines de lucro que trabaja por el bienestar integral de sus afiliados mediante el mejoramiento de las actividades productivas, el trabajo comunitario, la comercialización asociativa y solidaria, la transformación de productos, el ahorro y el crédito en forma sostenible.

Promueve la capacitación, tecnificación y las relaciones Ínter institucionales; es reconocida por la sociedad en general debido a sus acciones encaminadas a las defensas de los derechos colectivos y al rescate de su cultura y conservación de los recursos ambientales.²⁶

En el año 2008 FOCAZSUM, recibe el apoyo del Programa de Desarrollo Rural Territorial-PRODER, del Ministerio de Inclusión Económica y Social para el

²⁶ <http://www.focazsum.com.ec/>

financiamiento del Proyecto “Mejorar el nivel de asociatividad de los campesinos de la zona sur de Manabí en ámbito socio organizativo y comunicacional”. Este proyecto permitió la consolidación de la Empresa Comunitaria *CNC-FOCAZSUM* (Centro de Negocios Campesinos) el 24 de julio de 2009, y su fin principal es la comercialización de los productos de la zona sur de Manabí.

Durante el periodo octubre-diciembre de 2009, según manifiesta el presidente de la FOCAZSUM, la presencia del CNC, ha permitido la exportación al país de Italia de 6000 fundas de café tostado y molido en coordinación con el CAMARI, por su parte en el territorio se vendieron 700 fundas aproximadamente. Ambos ejercicios económicos, ha permitido contar con una utilidad neta de 2.400.00 USD, que serán distribuidos de acuerdo al estatuto del CNC, el mismo que en su parte pertinente establece las siguientes particularidades:

Las utilidades serán²⁷ distribuidas porcentualmente entre sus accionistas de conformidad a sus acciones, también en actividades de fortalecimiento de los objetivos de la empresa, como en proyectos dirigidos a las organizaciones de bases que tengan la calidad de accionistas y en otras actividades y formas de reparto que la Asamblea General de accionistas determine en el reglamento interno.

²⁷ **Ing. Maria Gonzáles**-Agosto de 2009, Informe técnico del proyecto “Mejorar el nivel de asociatividad de los campesinos de la zona sur de Manabí en ámbito socio organizativo y comunicacional”

V. CASO DE ESTUDIO: CENTRO DE TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS “NATUPAL”

6.1 *Descripción y breve reseña de la empresa.*

El Centro de Transformación de alimentos “NATUPAL”, es una empresa comunitaria que ingreso al mercado local con la oferta de tres productos elaborados como son el dulce de leche, yogurt, y café tostado y molido. En la actualidad la línea de productos que oferta se ha incrementado con la producción de pasta de maní, harina de plátano, chifles y mermeladas. Estos procesos se han ido consolidando con el apoyo de organismos como el SECAP, el INCCA, Municipio de Santa Ana, El Ministerio de Inclusión Económica y Social, etc.

La empresa nació el 10 de octubre de 2006 por iniciativa de 32 jefas de hogar de la Asociación de Desarrollo Social y Comunitaria San Miguel de Palo Largo. Y hasta la presente fecha se mantiene como una entidad de hecho que se rige por un reglamento interno. Cuenta con la figura del presidente, gerente de la empresa y 5 grupos de producción. De este último la mayoría de las mujeres se dedican al sistema de comercialización.

Sus primeros procesos de transformación se realizaban en el domicilio de una de las socias con el uso de implementos y utensilios del hogar. Actualmente disponen de un centro de procesamiento de 73.5 m², distribuidos en tres secciones: una sección de 21 m² destinada a oficina, exhibición y almacenaje de productos terminados, un área de 24.5 m² para procesamiento primario de productos con máquinas fuertes, y una sección de 28 m² para procesamiento de productos delicados y área de envasado.

Una de las claves de éxito de la empresa, es la oferta de productos elaborados con materia prima producidas orgánicamente en la zona, lo que ha permitido dinamizar la economía local de la comunidad y su área de influencia. Otro aspecto a considerar es la obtención del registro sanitario para cuatro de los productos elaborados. Esto último fue posible conseguir una vez que la empresa contó con su centro de procesamiento.

Los diferentes procesos de capacitación al que han accedido las socias, ha permitido la consolidación de un plan de negocios, pero en la práctica solo se limitan a continuar con los procesos productivos y comercialización rutinaria. Estos procesos son parcialmente evaluados con el propósito de generar aprendizajes e innovaciones que no siempre terminan en la búsqueda del crecimiento empresarial y el respectivo fortalecimiento administrativo.

NATUPAL es definida por sus socias como una corporación sin fines de lucro y, en etapa de crecimiento y diversificación de ingresos (expansión de la oferta de productos y servicios, nuevos clientes y mercados, ampliar la variedad de los

productos y servicios, incrementar el valor añadido y/o mejorar los precios). Todas las decisiones que conllevan las acciones empresariales son definidas y evaluadas participativamente, sin que esto incida en avances considerables que estén ligados a la visión empresarial.

En torno a la empresa se desprenden dos estrategias que mantiene la unidad de las 32 jefas de hogar. La primera gira en torno a los procesos productivos, el que se garantiza que cada jefa reciba el valor de un jornal por cada día que trabaja; la segunda gira en torno a los sistemas de comercialización, que permite que la mayoría de las mujeres se dediquen a la distribución de los productos. Los ingresos promedios al mes son de 40.00 USD, dinero que supera el valor del bono de desarrollo humano.

A lo largo de la historia de la empresa, existieron inyecciones de capital (donativos y financiamiento) provenientes de fuentes externas: El Instituto de Economía Popular y Solidaria-IEPS del Ministerio de Inclusión Económica y Social-MIES, fue el último organismo cooperante con el cofinanciamiento del proyecto “Fortalecimiento de la Micro Empresa de Transformación de Alimentos y Apoyo a la Seguridad Alimentaria en la Comunidad de Palo Largo y Faustino de la Parroquia Ayacucho del Cantón Santa Ana” recibiendo un valor de 60.485,88USD de los cuales 37.406,86 USD fueron destinados al fortalecimiento de la empresa. Este convenio se desarrollo entre noviembre de 2008 y diciembre de 2009.

El efecto económico originado con la implementación del proyecto en el ejercicio económico del año 2009 se describe a continuación con los siguientes gráficos²⁸:



Gráfico 7. Evolución de las ventas. Periodo noviembre 2008 – diciembre 2009.
Elaborado por V.H. Ferrín

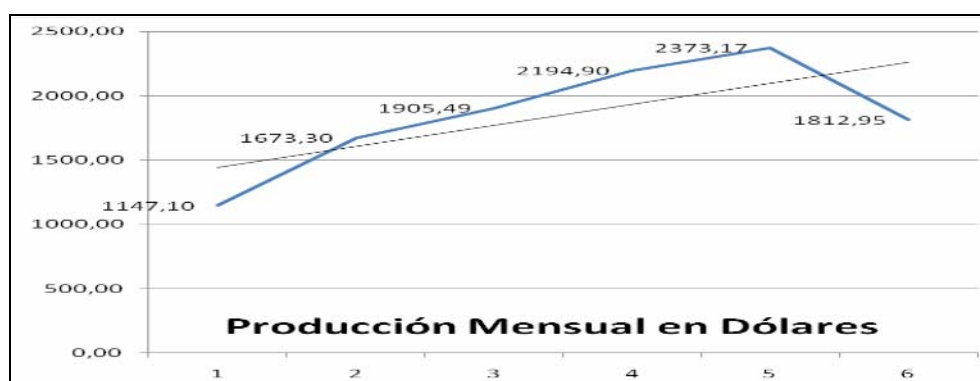


Gráfico 8. Evolución de los ingresos en el último semestre del año 2009.
Elaborado por V.H. Ferrín

La experiencia de NATUPAL puede catalogarse como única y un ejemplo de recrear en otras comunidades por lo especial de su proceso, partiendo de un comienzo muy humilde, que ha recibido reconocimientos por diversos actores naturales e institucionales. Incluyendo, la visita a la comunidad de la Ministra de Inclusión Económica y Social, la Arq. María de Los Ángeles Duarte (ver anexo I)

²⁸ Ferrín Víctor Hugo, Año 2009. Informe Final del Proyecto "Fortalecimiento de la Micro empresa de transformación de alimentos y apoyo a la seguridad alimentaria en la comunidad de Palo Largo, y Faustino de la parroquia Ayacucho del Cantón Santa Ana."

El presente estudio de caso también se constituye en una radiografía de NATUPAL, a continuación se detallan cada uno de los factores del modelo de dinamización que presenta la empresa:²⁹

Financiamiento.- A pesar de que la empresa actualmente se encuentra generando recursos propios de su actividad, aún depende de subvenciones que le ayuden a superar las debilidades administrativas y estratégicas para la expansión de la empresa a nivel local, regional e internacional.

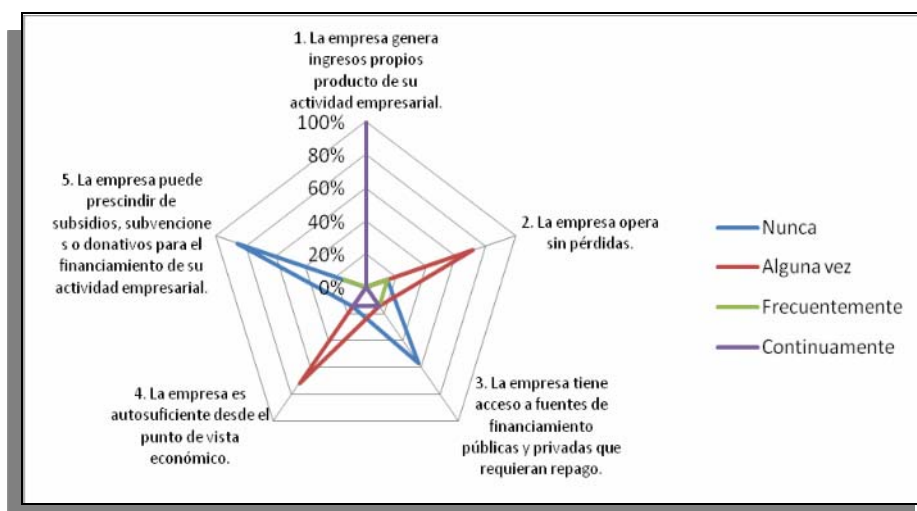


Gráfico 9. Relacionamiento externo de Natupal - Financiamiento
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V.

Apoyo externo.- es importante el nivel de relacionamiento y mutualidad que mantiene NATUPAL con organismos externos, lo que a su vez se desdobra en alianzas estratégicas que suelen plantear estos organismos y que están basadas en el modelo establecido por la empresa, ya que uno de sus fuertes es la integración

²⁹ Lucio Villacreses Luis Fernando; Marzo de 2010. Resultados de la encuesta realizado a los actores locales de la Empresa Comunitaria CENTRO DE TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS "NATUPAL"

de las empresarias, a pesar de que sigue existiendo dependencia por asistencia técnica externa.

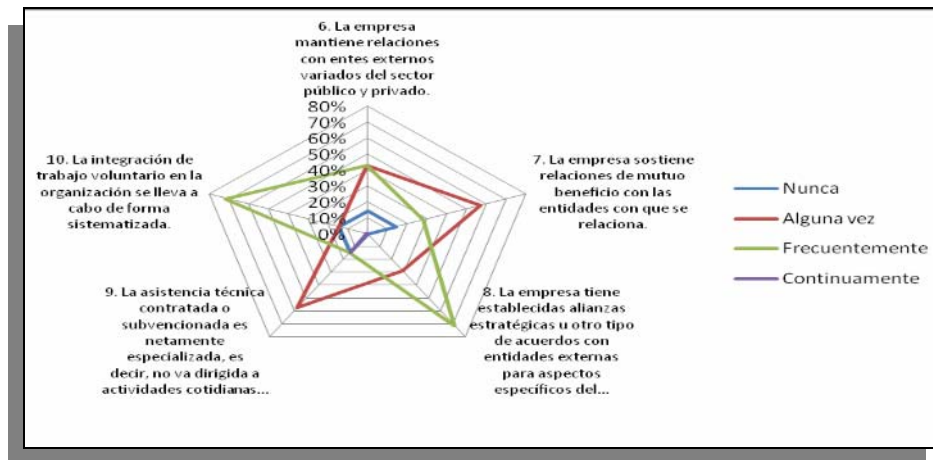


Gráfico 10. Relacionamiento externo de Natupal – Apoyo Externo
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V.

Producto /servicio.- Aparentemente la empresa mantiene un levantamiento de información que se contrapone a la no existencia de la respectiva sistematización. El manejo de información deberá constituirse en una regla constante a seguir, sobre todo cuando la empresa está ofreciendo la gama de productos de interés para el cliente.

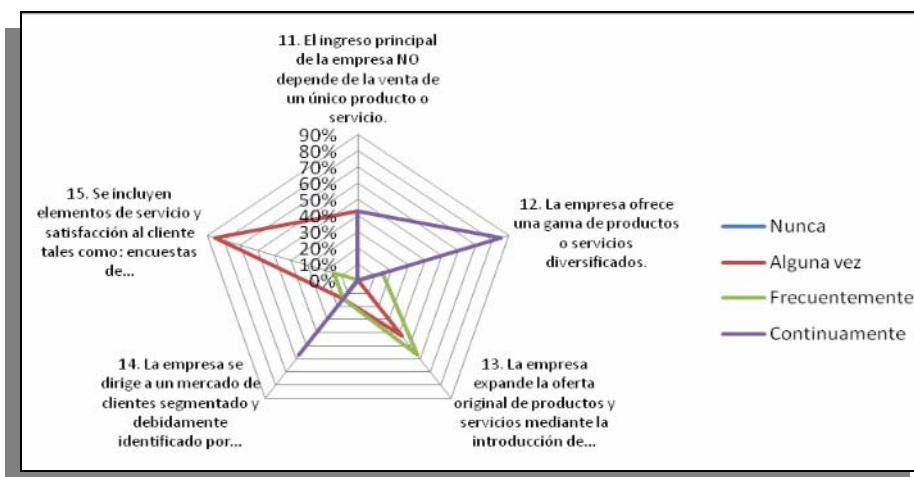


Gráfico 11. Visión empresarial de Natupal
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V.

Capitalización.- a pesar de que se realizan mínimas inversiones para el incremento de activos de capital, no se ha establecido un modelo de medición de resultados que considere rendimientos e impactos generados por la empresa en el aspecto socio económico y cultural.

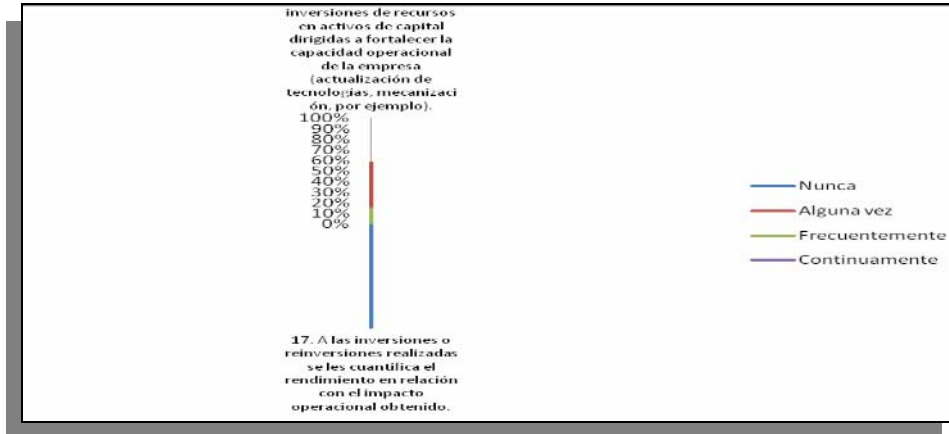


Gráfico 12. Visión empresarial de Natupal - Capitalización
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V.

Estrategia.- Hasta la presente fecha la empresa no asigna recursos para el manejo de riesgos, este aspecto ni siquiera está considerado en el reglamento de la empresa, ni en la estrategia de sostenibilidad. Por lo menos es visible el aporte humano en la comercialización de los productos, motivado por el mejoramiento de los ingresos. Por su parte la formación técnica depende de oportunidades externas.

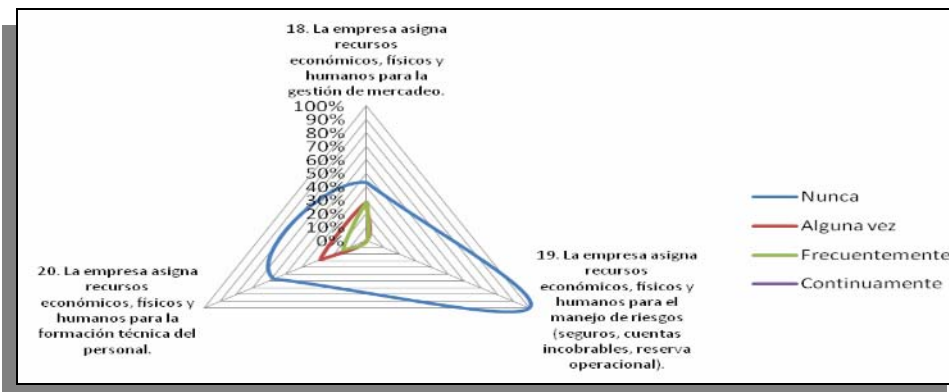


Gráfico 13. Visión empresarial de Natupal – Estrategias
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V.

Procesos internos.- A pesar de que la empresa se fortaleció en el aspecto productivo con el apoyo técnico y económico, a través del proyecto cofinanciado por el MIES-IEPS, no se pudo visibilizar la necesidad de contar manuales de políticas y procedimientos, que permitan mejorar los procesos gerenciales y la práctica constante de la gerencia estratégica y un rescatable sistema de información.

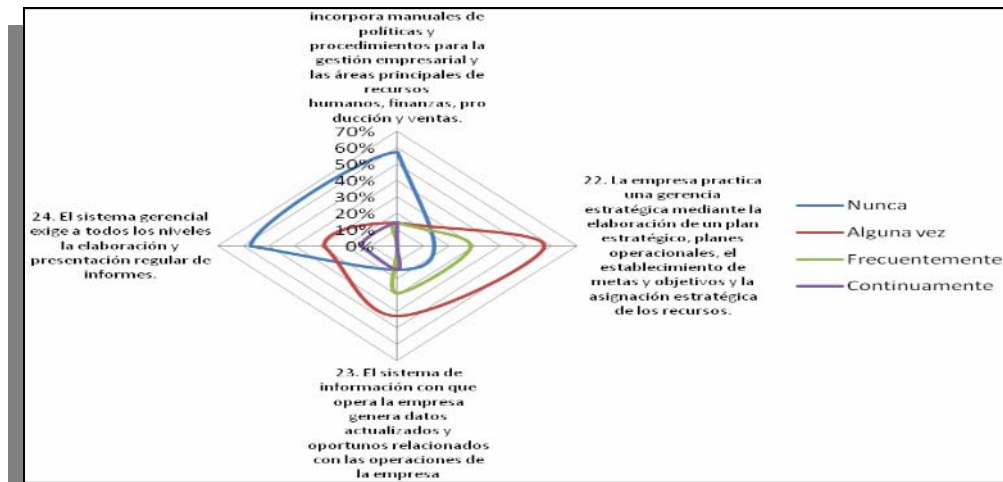


Gráfico 14. Profesionalización de la gestión – Procesos internos
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V

Literato administrativo.- a pesar de ser una empresa noble existe un liderazgo democrático que puede permitir estrategias de relevo y aprendizajes para mejorar los procesos administrativos, gerenciales y operativos.

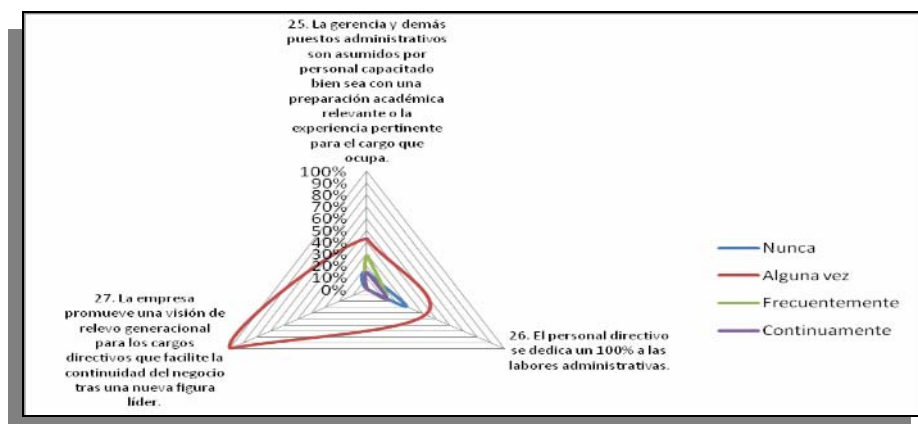


Gráfico 15. Profesionalización de la gestión – Liderato administrativo
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V

Departmentalización de las funciones.- alguna vez la empresa retoma lo establecido en su organigrama y con ello el cumplimiento de los roles y funciones para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Una gran debilidad de la empresa es que no se ha reestructurado el organigrama estructural para la administración de recursos humanos, con el propósito de asignar corresponsabilidades y evaluaciones de desempeños.

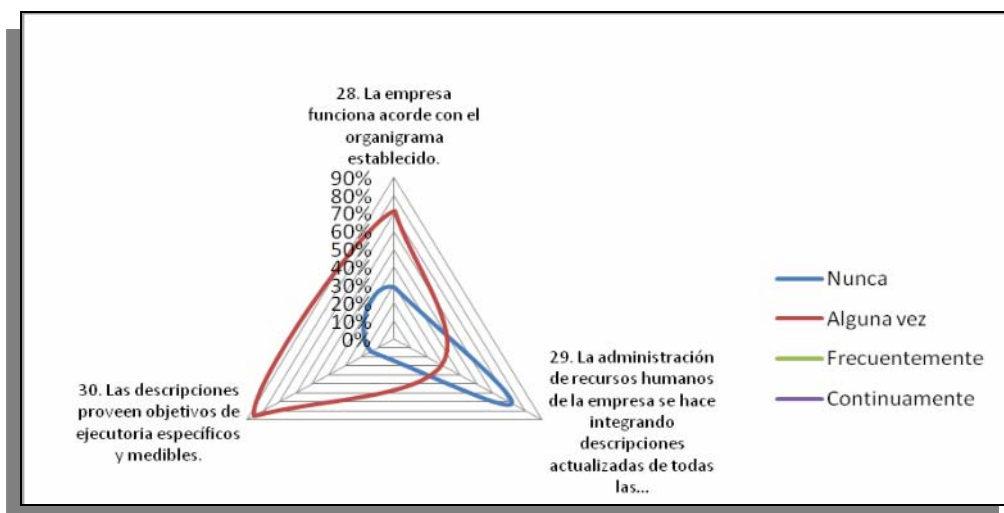


Gráfico 16. Profesionalización de la gestión – Liderato administrativo
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V

Participación de los trabajadores.- aunque se establece que alguna vez la empresa mide la motivación y satisfacción de las actoras, y se aprovecha para promover un alto nivel de apoderamiento, y considerando que existe democracia en la toma de decisiones. Estas acciones no se desdoblan en el mejoramiento de la visión empresarial de acorde a su evolución.

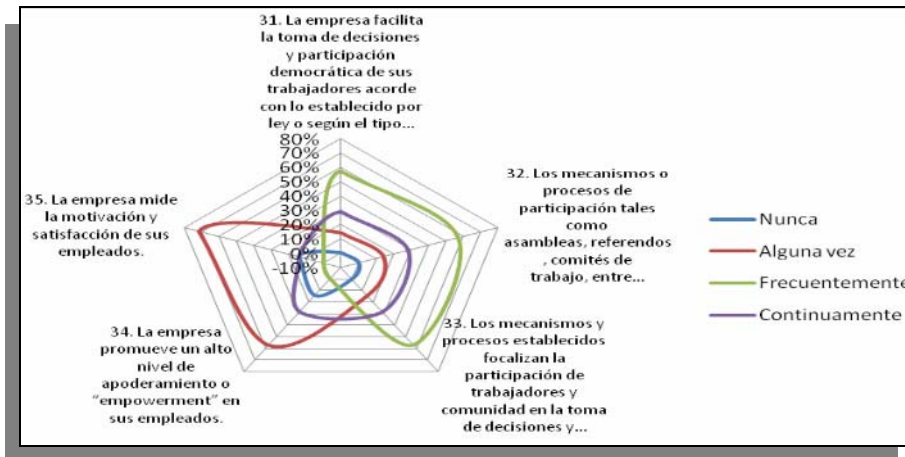


Gráfico 17. Autogestión – Participación de los trabajadores
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V

Fortalecimiento de la visión comunitaria.- a pesar de que la NATUPAL cuenta con su visión empresarial, no se está midiendo sus avances, tampoco existe inversión de recursos para su mejoramiento constante, aunque si se aprovecha la formación del personal en temas de motivación grupal. En estos espacios por lo general no se aprovecha la interacción social, para validar y reestructurar la visión empresarial.

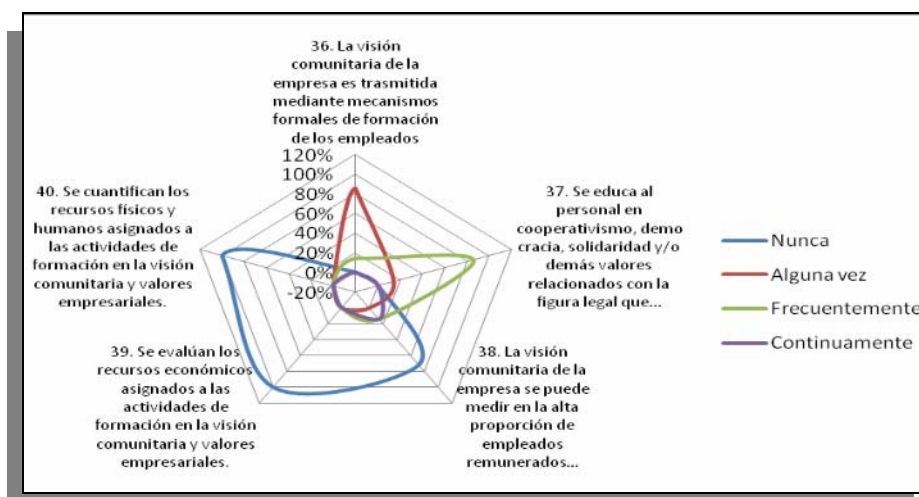


Gráfico 18. Autogestión – Fortalecimiento de la visión comunitaria
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V

Empleo.- la actividad económica de la empresa permite que se mantenga el autoempleo y la remuneración, aunque existe interés de mejorar los ingresos, lo que está en función de la expansión de NATUPAL en el mercado. Sin embargo es lejana la posibilidad de que la empresa pueda cancelar salarios profesionales.

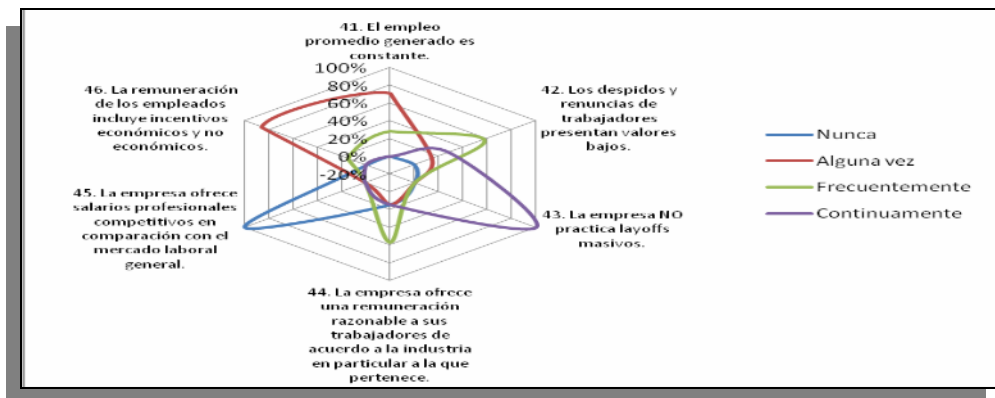


Gráfico 19. Ejecutoria – Empleo
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V

Responsabilidad social.- desde la conformación de la empresa, la responsabilidad social se mantiene con la organización comunitaria, pero se ha considerado que la empresa por ser generadora de recursos, debería formar parte directa del desarrollo de la comunidad, para el efecto deberán maquinarse estrategias vinculantes y coordinadas con la organización de base.

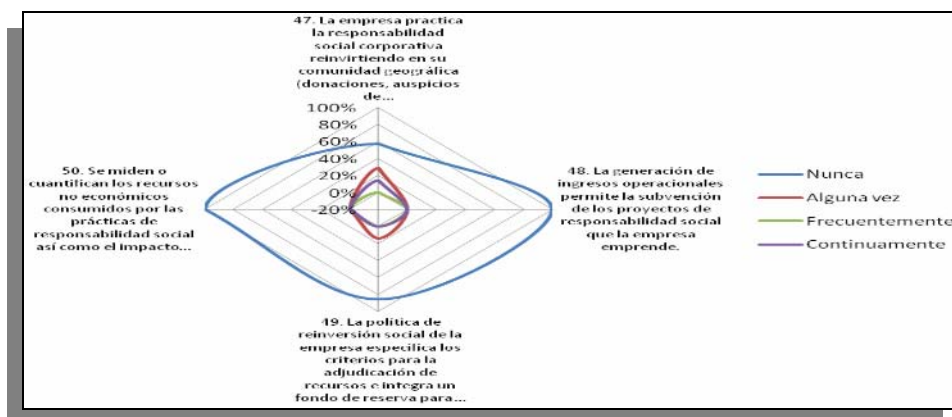


Gráfico 20. Ejecutoria – Responsabilidad social
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V

VI. RESULTADOS

7.1 *Hallazgos según el modelo de Dinamización*

En esta fase de la investigación se quiso confrontar el modelo de dinamización diseñado y establecer con el caso real de NATUPAL, su capacidad para reflejar el proceso de transición y desarrollo empresarial a partir del emprendimiento comunitario.

No se puede hablar de una aplicación o implementación del modelo per sé, ya que esto hubiese implicado la formulación y desarrollo de un Plan de Acción y una evolución en la dinamización de la empresa implicada. El alcance del caso de estudio se limitó al diagnóstico estratégico. El cuestionario y matrices de diagnóstico se detallan en los Apéndices A, B y C. Su aplicación permitió, conocer el estado de dinamización actual de la empresa NATUPAL.

La revisión de material bibliográfico recopilado sobre la NATUPAL y las entrevistas a personal directivo permitieron una referencia muy completa del desarrollo empresarial histórico de NATUPAL en el que se identificaron etapas que se asemejan a los estados de dinamización definidos en el modelo con la trayectoria de la empresa.

7.2 Hallazgos según el Diagnóstico Estratégico

Como era de esperarse NATUPAL por ser un ente noble, es una empresa comunitaria que exhibe un estado probatorio y es candidata para implantar un sistema de planeación estratégica que le permitan mejorar la ejecutoria administrativa (empleo, y responsabilidad social) y la profesionalización de la gestión (procesos internos, liderato administrativo y departamentalización de las funciones), así mismo la facilitación de indicadores de medición organizacional mediante un Cuadro Integral de Mando.

Los resultados de la aplicación de la estrategia de diagnóstico se presentan en la siguiente tabla. Como principales hallazgos se identificaron algunos factores de evaluación que sugieren que la empresa aún requiere derivar acciones del ejercicio evaluativo para fortalecer su nivel de dinamización y encarar una etapa de mantenimiento mediante el CIM.

Dimensión estratégica	Factor	Puntuación obtenida	Calificación por dimensión	Estado
Relaciones externas	Financiamiento	5	EN EJECUCION	PROBATORIO
	Apoyo externo	8		
	TOTAL	13		
Visión empresarial	Producto/servicio	11	EN EJECUCION	
	Capitalización	1		
	Estrategia	0		
TOTAL	12			
Autogestión	Participación de los trabajadores	8	EN EJECUCION	
	Fortalecimiento de la visión comunitaria	3		
	TOTAL	11		
Ejecutoria	Empleo	9	NO SUPERADA	
	Responsabilidad social	0		
	TOTAL	9		
Profesionalización de la gestión	Procesos internos	2	NO SUPERADA	
	Liderato administrativo	3		
	Departamentalización de las funciones	2		
TOTAL	7			

Tabla 5. Resultados de la aplicación del diagnóstico estratégico
Elaborado por Ing. Fernando Lucio V.

La gestión empresarial de NATUPAL, solo cuenta con un reglamento que incorpora débilmente manuales de políticas y procedimientos desglosados por las áreas que la conforman, por otra parte carece de un sistema de información eficiente y de cobertura estratégica. De igual forma, la medición de logros mediante informes periódicos no es continua ni formal, razón que permite pensar en la necesidad de contar con la redefinición orgánico funcional y estructural, así como la necesidad de contar con manuales que se extiendan a cada uno de los puestos, expresando responsabilidad, funciones y tareas y especialmente, especificando objetivos de ejecutoria medibles.

La dimensión de la Visión Empresarial obtuvo una ponderación baja debido a que no se invierten formalmente recursos económicos en mecanismos formales de educación de los actores involucrados. Por lo tanto no se ha podido cuantificar los recursos físicos y humanos asignados a las actividades de formación en la visión empresarial y valores empresariales.

Por otra parte tampoco se cuantifica el impacto que las reinversiones en activos de capital generan en NATUPAL. Como se recordará la empresa recibió apoyo gubernamental para la adquisición de equipos y nuevas tecnologías para la modernización de los procesos. Sin embargo, la disminución de los tiempos de producción no se registra ni se traducen a costos ahorrados por el incremento en la eficiencia del proceso, imposibilitando una estimación de la rentabilidad de tales inversiones.

En el componente autogestión, se identificó que son necesarias acciones dirigidas a la medición continua de los recursos económicos, físicos y humanos asignados a las actividades de formación en la visión comunitaria y valores empresariales.

Cabe señalar, que la etapa probatoria en la que se encuentra NATUPAL, se sostiene en el propósito de fortalecer su dinamización como empresa, con la adopción inconscientemente de su reglamentación interna y filosofía corporativa, de disposiciones asociadas más bien a la normativa vigente y controles democráticos de las figuras jurídicas de las corporaciones y las cooperativas de trabajo asociado.

Lo anterior se puede explicar por la existencia de la caja de ahorro comunitaria (cuenta con un fondo local de 10.000,00 USD) y de la cual se capitaliza la empresa mediante préstamos periódicos. Este nexo permite contar con un indicativo de que la figura jurídica adoptada influencia la manera en que la gerencia de la empresa se enfrenta al cumplimiento de los diferentes factores de éxito establecidos, y que giran en torno al pago de los préstamos realizados y el éxito de las ventas logradas.

7.3 *Cumplimientos sobre las Perspectivas del Cuadro Integral de Mando*

Perspectiva Financiera

- NATUPAL, mantiene el interés de sostener la actividad económica con efecto de cadena productiva, ya que en el sector comunitario se produce la materia prima y la empresa la acopia, transforma y la comercializa. Aunque no esté planteado

dentro del esquema forma de la empresa, el alma de la perspectiva financiera gira en torno al mejoramiento de la dinámica económica local.

- El interés de la empresa es mantener la unidad del grupo y el sostenimiento de la actividad operativa de la empresa, es decir la generación de empleo y el mejoramiento de los ingresos económicos, por lo tanto no existe la intención de acumular capital en desmedro de quienes conforman la empresa o consumidores finales.
- NATUPAL aspira contar con un capital de operación propio, ya que actualmente depende de la caja de ahorro comunitaria. Esto ha sido considerado como un impedimento para generar el crecimiento empresarial.
- Existe un análisis sobre el control de los costos de producción, pero le falta incorporar los costos de mantenimiento y reposición. A pesar de lo expuesto si se compara los ingresos versus los egresos.
- Los resultados financieros son las medidas tradicionales de la sostenibilidad y autosuficiencia. Estos dos conceptos aunque resultan similares engloban dos situaciones diferentes: el primero considera la obtención de resultados positivos que aseguren el mantenimiento del ejercicio empresarial, como afirma la presidenta de NATUPAL la Sra. Ramona Campaña “El éxito está en la recuperación de lo invertido a través de la estrategia de venta de los productos, con esto se logra mantener el empleo y el mejoramiento de los ingresos familiares”. El segundo hace referencia a la capacidad de la empresa de ser

autónoma (no depender de fuentes externas) y mostrar un buen desempeño económico, Ramona Campaña ante esto expresa: “aún no hemos definido una estrategia para la reinversión de los excedentes que genere la empresa, pero la primera opción es la acumulación de un capital social de operación”

- Existe un interés de las jefas de hogar por incrementar sus ingresos familiares pero no se ha vinculado esta necesidad con expansión de la cobertura de mercado que actualmente poseen.

Perspectiva del Cliente

- La perspectiva asociada al cliente lo identifica como el socio tradicional al concepto del cliente consumidor, quien compra y paga y origina el mayor volumen de ventas de la empresa.
- La orientación hacia el cliente dentro de estas empresas es similar a la que caracteriza al sector empresarial tradicional.
- La comercialización es vista como algo corriente que los negocios deben realizar y NATUPAL no se considera fuera de estas prácticas.
- Para el cliente-consumidor fueron señaladas constantemente características como las necesidades y las expectativas. La satisfacción es causada por la acción de la

empresa sobre estas características y a su vez, dicha satisfacción origina un comportamiento de fidelidad.

- La calidad se asocia más con las expectativas del cliente y como otra causa de fidelidad del cliente-consumidor.
- La empresa no tiene prácticas formales de medición de la satisfacción de sus clientes.
- Los recursos aportados por los donantes (no necesariamente económicos) buscan la consecución de resultados, que no requieren ser necesariamente del tipo económico.
- La empresa está buscando fuera de la provincia de Manabí mercados comunes al consumo de café como puerta de entrada para el reconocimiento de la marca.
- No se elaboran estrategias de comunicación, marketing, para la expansión de los productos elaborados en el mercado, sobre todo cuando NATUPAL cuenta con productos que poseen registro sanitario.

Perspectiva de Procesos Internos

- El análisis encontró que esta perspectiva se asocia fundamentalmente con los productos/servicios ofrecidos. Pero se limita a discretas evaluaciones que no siguen regla alguna, ni dan luces para el mejoramiento de los procesos internos y externos.
- El proceso operativo, se vinculó con los recursos y la capacidad interna con los que cuenta la empresa.
- La experiencia administrativa de la directiva incide parcialmente en la formalidad de procesos y procedimientos de NATUPAL.
- Se cree necesario y oportuno la redefinición del orgánico estructural y la definición de responsabilidades, de acorde a los perfiles que necesita la empresa para mejora su estado y dinamización.
- La debilidad estructural interna no ha facultado la construcción de redes de desarrollo y mercado que le permitan a NATUPAL fortalecer sus procesos de producción, comercialización y gestión administrativa.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- El aprendizaje es entendido dentro de NATUPAL como el mejoramiento que va desarrollando la empresa en sus operaciones. Se aprovecha el aprendizaje

informal externo, mediante la asociación y participación en redes relacionadas a su sector corporativo. Algunas de ellas compensan, de esta forma, la necesidad de fortalecer las habilidades de gerencia para el liderato del negocio.

- Por lo menos se evalúan los procesos de producción para lograr que cada grupo de trabajo estandarice la producción y la obtención en serie del mismo producto.
- La satisfacción y motivación de las actoras involucradas juega un papel primordial para incrementar la capacidad de mejorar como personas y empresarias.
- Por ley y/o por adopción dentro del reglamento de la empresa, la dirección empresarial se considera como una entidad holística conducida entre los grupos de trabajo y la gerencia. Esta legitimidad de participación es otra herramienta de mejoramiento que debe aprovechar la empresa.
- El riesgo económico significativo que asume NATUPAL, se justifica mediante la generación de empleo y remuneración que está incidiendo en cada unidad familiar y que favorece el desarrollo de la comunidad.
- La capitalización de la empresa mediante la reinversión en sus recursos (humanos y físicos) aún no es considerada como parte de mejoramiento al que hace referencia el aprendizaje empresarial.

- La empresa comunitaria promueve parcialmente estrategias informales de educación para el personal empleado.

- La información se considera una de las herramientas estratégicas para incrementar las habilidades de aprendizaje y crecimiento. Sin embargo no se sistematizan las lecciones aprendidas, evaluaciones parciales realizadas, etc.

- Los procesos informales de flujo de información limitan el crecimiento de la empresa y pueden retrasar la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

NATUPAL es un modo de hacer economía, que se basa en el comportamiento social y personal de quienes la integran, incidiendo directamente en el plano de la organización, la producción, la empresa, y en el sistema del destino de los recursos y su distribución.

NATUPAL puede considerarse como un modelo de la economía social y solidaria por su convivencia social y por su desenvolvimiento en el mercado local sin dejar de hacer énfasis en la filosofía comunitaria.

NATUPAL puede ser considerada tipológicamente según su objeto como una empresa de EPS de producción; según su tamaño como una unidad de producción y comercialización comunitaria; y según su naturaleza: puede ser considerada como una EPS de capital comunitario.

La generación de autoempleo que mantiene NATUPAL le permite la consideración de ser una empresa comunitaria generadora de capital social, aunque para lograr un

mayor impacto se debe establecer una planeación estratégica vinculada al desarrollo de la comunidad.

NATUPAL, se destaca por ser una empresa que cumple con apenas 3 de las 5 dimensiones establecidas en el modelo de dinamización, por lo tanto se encuentra entre el estado iniciado y estado probatorio, es decir NATUPAL se encuentra en la etapa de adecuación.

RECOMENDACIONES

Considerando que la empresa NATUPAL se encuentra en una etapa inicial o de adecuación, es preciso que esta entidad entre en un proceso de planificación con el cual formule su visión de desarrollo a partir de su relacionamiento externo, visión empresarial, autogestión, ejecutoría y profesionalización de la gestión local.

Para efecto de la medición de la gestión empresarial se deberán establecer indicadores de control acorde a los detallados en el cuadro integral de mando, es decir deberá medir los siguientes factores: Financiamiento y apoyo externo; producto/servicios, capitalización y estrategias; participación de los trabajadores y fortalecimiento de la visión comunitaria; empleo y responsabilidad social; procesos internos, liderato administrativo y departamentalización de las funciones.

Con el propósito de que NATUPAL pueda establecer su propio modelo de dinamización que describa una trayectoria de crecimiento, donde la empresa gane autonomía, sostenibilidad y madurez, debería aprovechar su relacionamiento externo para que se reciba asistencia técnica especializada de acorde a la consolidación de sus indicadores de gestión, ejecución, control y seguimiento. Además la presencia técnica debe establecer la identificación de perfiles para dejar capacidades instaladas,

de manera que en mediano plazo los actores locales puedan asumir roles y funciones con menor dependencia externa.

Se precisa importante que la Asociación de Desarrollo Social y Comunitaria San Miguel de Palo Largo, sistematice todos los procesos históricos que ha desarrollado, con el propósito de manejar información, su difusión y la evolución de su base de datos socioeconómicos y culturales. Todo esto con el propósito de ir planteando iniciativas que correspondan a su evolución cultural y socio económico de la comunidad.

Los procesos de sistematización de información también deben ser tomados en cuenta como una oportunidad para establecer por lo menos un plan estratégico de desarrollo institucional a mediano plazo para fortalecer los diferentes puntos descritos en los resultados encontrados. Así mismo se deben establecer indicadores de gestión, e indicadores de desarrollo humano.

Existiendo un nexo político con la presencia de la presidente de la organización en la junta parroquial, se deben establecer estrategias de participación y planificación participativa desde las comunidades como unidades de proyección y modelos de desarrollo local. Lo que incluye generar espacios de rendición de cuentas, control e inclusive el uso de la silla vacía para la toma de decisiones.

VII. PROPUESTA

1. INFORMACIÓN GENERAL	
1.1 Nombre: Consolidación y dinamización del Centro de Transformación de Alimentos NATUPAL, como eje de desarrollo local de la comunidad de San Miguel de Palo Largo.	
1.2 Duración del Proyecto:	24 meses
1.3 Ubicación:	Provincia: Manabí
	Cantón: Santa Ana
	Parroquia: Ayacucho
	Comunidad: San Miguel de Palo Largo
1.4. Número de familias participantes	
Actores Directos: 32 familias	
Jefas de hogar: 32	
1.5. Presupuesto del Proyecto:	
MIES-IEPS	70.575.00 USD (86%)
ACTORES	11.575.00 USD (14%)
TOTAL	82.150.00 USD (100%)
1.6. Organización Solicitante: Empresa Comunitaria CENTRO DE TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS “NATUPAL”	
1.7. Organización Cooperante: Instituto de Economía Popular y Solidaria-IEPS (Ministerio de Inclusión Económica y Social-MIES)	
1.7 Entidad Coadministradora: Comité de Desarrollo Comunitario San Miguel de Palo Largo	
1.8. Información general de la organización	
RUC	1391741219001
Fecha de constitución	10-Octubre de 2006
Acuerdo Ministerial	N° 0796 (MIES)
Nombre del Representante Legal	Sra. Ramona Erminia Campaña Erazo
Numero de Cedula	130264097-2
Datos de localización	Parroquia Ayacucho –Cantón Santa Ana
Dirección	Comunidad Palo Largo, s/n diagonal al CDI Popeye del INNFA.
Teléfono contacto	097129856 - 086345563

ANTECEDENTES.

La aprobación de la nueva constitución de la república del Ecuador, reconoce en el Art. 283.- El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

El reconocimiento antes mencionado ha permitido que organizaciones como la Asociación de Desarrollo Social y Comunitaria “San Miguel de Palo Largo”, que adquirió su vida jurídica en Octubre del 2006, e inicio sus actividades con 71 socios, de los cuales 40 son mujeres, pueda practicar procesos de gestión asociada lo que les ha permitido conseguir equipos de procesamiento de alimentos, acceso a capacitación con el INCA, SECAP. Todo esto ha incidido en los rendimientos de la transformación de alimentos, como: manjar de leche, café tostado y molido, harina de plátano, chifles, mermeladas de frutas.

El último proyecto ejecutado por la organización se denominó “Fortalecimiento de la Micro Empresa de Transformación de Alimentos y Apoyo a la Seguridad Alimentaria en la Comunidad de Palo Largo y Faustino de la Parroquia Ayacucho del Cantón Santa Ana”. Este proyecto ha servido para actualizar los niveles de confianza y solidaridad, reflejándose que el 57% de los actores describan que existe un parcial acuerdo cuando se les preguntó si la mayoría de las personas están dispuestas a ayudar cuando sea necesario, aunque ese mismo porcentaje también indica que el mencionando apoyo se daría en una proporción muy grande.

El nivel de participación de los asociados y asociadas en torno al desarrollo de la comunidad y fortalecimiento organizativo, es totalitario ya que cada una de las acciones emprendidas se revierte en el beneficio de la propia comunidad y familias en general. Se debe destacar que el nivel de participación depende exclusivamente de la temática a abordar, esto puede explicar que solo el 86% de los asociados se interese por participar en un margen de entre cuatro y seis veces en las actividades que organiza la asociación. Esto a su vez desnuda el comportamiento cultural de la comunidad, que se refleja en la aplicación de multas o críticas que son impulsadas por el 71% de los asociados.

Sin embargo el mayor referente que se ha consolidado en la comunidad de San Miguel de Palo Largo, nace con la creación de la empresa comunitaria CENTRO DE TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS “NATUPAL”, que a pesar de no ser un ente de hecho, ha podido demostrar que los emprendimientos comunitarios son generadores de empleo y permiten mejorar los ingresos familiares, lo que hoy beneficia directamente a los hijos e hijas de las jefas de familia que integran este emprendimiento.

La formulación del plan de disertación denominado “” denota la importancia que tiene la empresa y concluye que:

- NATUPAL puede considerarse como un modelo de la economía social y solidaria por su convivencia social y por su desenvolvimiento en el mercado local sin dejar de hacer énfasis en la filosofía comunitaria,
- NATUPAL puede ser considerada tipológicamente como según su objeto como una empresa de EPS de producción; según su tamaño como una unidad de

producción y comercialización comunitaria; y según su naturaleza: puede ser considerada como una EPS de capital comunitario.

- La generación de autoempleo que mantiene NATUPAL le permite la consideración de ser una empresa comunitaria generadora de capital social,
- NATUPAL, cumple con apenas 3 de las 5 dimensiones establecidas en el modelo de dinamización, por lo tanto se encuentra entre el estado iniciado y estado probatorio, es decir NATUPAL se encuentra en la etapa de adecuación.

Es interés de la presente propuesta dejar indicado que se aspira mejorar el modelo de dinamización de la empresa NATUPAL y con ello influenciar de mejor manera en el desarrollo local de la comunidad de San Miguel de Palo Largo, y constituirse en un referente a seguir dentro de la provincia y el país.

JUSTIFICACIÓN.

La implementación de la presente propuesta pretende resolver las debilidades presentes en la empresa NATUPAL, que a su vez evitan un mejor desarrollo local en la comunidad de San Miguel de Palo Largo, estas debilidades son las siguientes:

- ⊗ Considerando que la empresa NATUPAL se encuentra en una etapa inicial o de adecuación, es preciso que esta entidad entre en un proceso de planificación con el cual formule su visión de desarrollo a partir de su relacionamiento externo, visión empresarial, autogestión, ejecutoría y profesionalización de la gestión local.
- ⊗ Para efecto de la medición de la gestión empresarial se deberán establecer indicadores de control acorde a los detallados en el cuadro integral de mando, es decir deberá medir los siguientes factores: Financiamiento y apoyo externo; producto/servicios, capitalización y estrategias; participación de los trabajadores y fortalecimiento de la visión comunitaria; empleo y responsabilidad social; procesos internos, liderazgo administrativo y departamentalización de las funciones.
- ⊗ Con el propósito de que NATUPAL pueda establecer su propio modelo de dinamización que describa una trayectoria de crecimiento, donde la empresa gane autonomía, sostenibilidad y madurez, debería aprovechar su relacionamiento externo para que se reciba asistencia técnica especializada de acorde a la consolidación de sus indicadores de gestión, ejecución, control y seguimiento. Además la presencia técnica debe establecer la identificación de perfiles para

dejar capacidades instaladas, de manera que en mediano plazo los actores locales puedan asumir roles y funciones con menor dependencia externa.

- ⊖ Se precisa importante que la Asociación de Desarrollo Social y Comunitaria San Miguel de Palo Largo, sistematice todos los procesos históricos que ha desarrollado, con el propósito de manejar información, su difusión y la evolución de su base de datos socioeconómicos y culturales. Todo esto con el propósito de ir planteando iniciativas que correspondan a su evolución cultural y socio económico de la comunidad.
- ⊖ Los procesos de sistematización de información también deben ser tomados en cuenta como una oportunidad para establecer por lo menos un plan estratégico de desarrollo institucional a mediano plazo para fortalecer los diferentes puntos descritos en los resultados encontrados. Así mismo se deben establecer indicadores de gestión, e indicadores de desarrollo humano.
- ⊖ Existiendo un nexo político con la presencia de la presidente de la organización en la junta parroquial, se deben establecer estrategias de participación y planificación participativa desde las comunidades como unidades de proyección y modelos de desarrollo local. Lo que incluye generar espacios de rendición de cuentas, control e inclusive el uso de la silla vacía para la toma de decisiones.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Apostamos al cumplimiento del plan de Desarrollo Nacional:

El proyecto pretende garantizar la creación de trabajo estable, justo y digno. Y toma en cuenta las siguientes políticas y estrategias

Política 6.1. Propiciar el empleo emergente y dinamizar la economía

Estrategias:

1. Incentivo al sector agropecuario mediante apoyo a nuevas actividades o bienes potenciales a ser desarrollados en las localidades o territorios.

Política 6.4. Consolidar la capacitación y formación profesional permanentes

Estrategias:

1. Impulso de programas de capacitación dirigido a grupos vulnerables.
2. Generación de líneas de investigación sectorial para potencializar bienes y servicios y estimular el valor agregado en los productos.

Política 7.2. Promocionar los deberes y derechos respecto al uso de los espacios públicos

Estrategias:

1. Promoción de un sentido de participación social en la construcción de los espacios colectivos, al comprometer a las escuelas, colegios, universidades, juntas cívicas y gremiales a la construcción o consolidación de los espacios comunes.

2. Promoción de investigaciones que permitan reconocer, racionalizar y aprovechar del papel activo de distintos sectores populares en la construcción y ampliación de la esfera pública nacional.

Política 11.2. Fomentar actividades con gran demanda de mano de obra, fuertes encadenamientos productivos y amplia localización geográfica

Estrategias:

1. Apoyo a los programas de desarrollo rural.

Tomamos en cuenta el mandato constitucional:

Que la Constitución de la República del Ecuador, aprobada por el pueblo ecuatoriano mediante Referéndum del 28 de septiembre de 2.008 y publicada en el Registro Oficial para su vigencia desde el 20 de octubre de 2.008; reconoce las diversas formas de organización de la producción en la economía (Art. 310, Sección Primera: Formas de organización de la producción y su gestión, Capítulo Sexto; Trabajo y producción, TITULO VI: Régimen de Desarrollo), entre otras; la comunitaria, cooperativa, empresarial (pública y privada), asociativa, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Que en el mismo artículo (320), el Estado promoverá las formas de producción que aseguren el Buen Vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Objetivo General.

Contribuir con la consolidación y dinamización del Centro de Transformación de Alimentos NATUPAL, como eje de desarrollo local de la comunidad de San Miguel de Palo Largo.

Objetivo Específicos.

- ✓ Establecer procesos de planeación estratégica para el fortalecimiento del Comité de Desarrollo Comunitario San Miguel de Palo Largo y la empresa comunitaria NATUPAL.
- ✓ Mejorar la gestión comunitaria y dinamización empresarial con la presencia de apoyo técnico especializado.
- ✓ Establecer un proceso de especialización permanente de actores locales para la sostenibilidad empresarial y gestión comunitaria.

Organismo cooperante

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

Los objetivos 11 y 12 del Plan Nacional de Desarrollo determinan como prioridades de interés nacional el establecimiento de un sistema económico social y sostenible, así como la construcción de un estado democrático para el Buen Vivir.

Mediante Decreto N° 1668 del 7 de abril de 2009, el Presidente Constitucional Rafael Correa Delgado crea el Instituto de Economía Popular y Solidaria-IEPS, adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social-MIES, a fin de impulsar el apoyo del sector productivo popular del país, el mismo que tendrá entre otras, las siguientes funciones:

- ✓ Promover la vinculación de los planes, políticas y programas gubernamentales destinados al fortalecimiento y expansión del sector de la economía popular y solidaria;

- ✓ Organizar e implementar proyectos de ejecución directa dirigidos al desarrollo de la economía popular y solidaria,

- ✓ Financiar, dentro del presupuesto aprobado por el MIES, la organización y ejecución de proyectos que presenten las entidades que integran la economía popular y solidaria, y verificar el cumplimiento de los objetivos previstos de acuerdo con los criterios y metodologías de apoyo financiero establecido.

Las formas de organización de la economía popular y solidaria son las siguientes:

Emprendimientos unipersonales, familiares, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, comunidades dedicadas a la producción de bienes o servicios, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los fondos mortuorios, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, las organizaciones económicas constituidas por agricultores, ganaderos, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el sector cooperativista.

Visión: Los actores de la Economía Popular y Solidaria-EPS, indistintamente de su etnia, lugar de origen, sexo, identidad de genero, identidad cultural, creencias, condición socio económica, condición migratoria, estado de salud y estado de discapacidad, con capacidades para implementar políticas, planificar y ejecutar actividades de producción, intercambio y consumo para lograr el Buen Vivir.

Misión: Generar oportunidades y fortalecer capacidades para la inclusión económica y social de las personas, grupos y organizaciones sociales, en función de las políticas del MIES, para desarrollar la economía popular y solidaria.

Campos de Acción: **1.** Impulsar, fortalecer e integrar a los actores de la EPS fomentando relaciones sociales democráticas, participativas y transparentes; para garantizar la producción y reproducción de sus condiciones materiales e inmateriales; **2.** Apoyar la construcción y recuperación del conocimiento de todos los actores de la EPS, en los ámbitos de la producción, intercambio, tecnologías, saberes territoriales, para visibilizar y potenciar la EPS; **3.** Impulsar la EPS a través de la promoción, fomento y protección de la producción nacional, el acceso a activos productivos, la asistencia técnica, potenciando la generación de empleo digno y sostenible; **4.** Diseñar, recuperar y fortalecer las estrategias de intercambio y de acceso a mercados de la EPS, bajo principios de equidad, eficiencia, comercio justo, consumo responsable y transparencia.

Marco Lógico del Proyecto: Establecimiento de un modelo de desarrollo local en la comunidad de San Miguel de Palo Largo.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	Línea de base	Meta		
FIN: Sostener la actividad empresarial como el eje de desarrollo local de la comunidad de San Miguel de Palo Largo.	Actualmente la comunidad de San Miguel de Palo Largo es considerada como un referente en el cantón Santa Ana.	La Comunidad de San Miguel de Palo Largo se convierte en un referente para el estado ecuatoriano por su estado dinamizado de desarrollo local.	Sistematización de experiencias en el desarrollo local comunitario. Encuestas	Se mantiene el sistema comunitario apegado a los intereses locales y desarrollo endógeno y comprensivo de los actores locales.
PROPÓSITO: Se ha consolidado y dinamizado el Centro de Transformación de Alimentos NATUPAL.	NATUPAL solo aprueba tres de las cinco dimensiones establecidas en el modelo de dinamización empresarial	NATUPAL es considerada como una ente modelo dentro de la provincia de Manabí por su estado dinamizado que le da sostenibilidad empresarial.	Indicadores de Gestión Evaluación de la empresa a través de la medición de los factores del modelo de dinamización	Todos los actores de NATUPAL cumplen con sus corresponsabilidades y acuerdos establecidos dentro del modelo de dinamización establecido.
COMPONENTE: 1. la planeación estratégica fortalece las acciones del Comité de Desarrollo Comunitario San Miguel de Palo Largo y la empresa comunitaria NATUPAL. 2. Se ha mejorado la gestión comunitaria y dinamización empresarial con la presencia de apoyo técnico especializado.	Organización local no cuenta con un Plan de Fortalecimiento Institucional-PFI	Se ha diseñado participativamente con todos los actores involucrados de la comunidad el PFI institucional de la organización	Documento del Plan Hojas de Registro de participación de talleres. Certificados de asistencia	Actores están interesados en fortalecer los procesos de participación local en torno al desarrollo de NATUPAL y la organización comunitaria. Todos los actores involucrados forman parte de la discusión, reestructuración y formulación de manuales, estatutos y conformación de derecho tanto de la organización local como de la empresa comunitaria
	NATUPAL no cuenta con un plan de negocio	Se cuenta con un plan de negocios elaborado participativamente con los actores de NATUPAL	Certificación del ministerio competente. Actas de formulación y aprobación de estatutos.	
	Estatutos fuera de contexto	Organización comunitaria redefine su estatuto y reglamento de acuerdo al nuevo marco constitucional	Actas de reuniones de trabajo. Documento Final Listado de participantes.	
	Se carece de manuales de procedimientos	Organización cuenta con manuales de procedimientos comunitarios	Escritura pública de constitución Reglamento actualizado. Estructura orgánica y funcional	
	Caja de ahorro local sin procesos de fortalecimiento institucional.	La reestructuración de la caja de ahorro permite potenciar sus servicios y crecimiento económico respaldado en el art. 311 de la constitución y ley de economía popular y solidaria.	Escritura Pública de constitución Estatutos Estructura orgánica y funcional Manuales de procedimientos internos.	
	NATUPAL no dispone de una estructura orgánica y funcional de acuerdo al sistema económico popular y solidario.	NATUPAL se constituye como un ente empresarial amparado en el art 283 de la constitución de la república		
3. se mantienen procesos de especialización permanente de actores locales para la sostenibilidad empresarial y gestión comunitaria.	Se carece de oportunidades formales de educación	5 actores locales participan en 1 curso de profesionalización de liderazgo y desarrollo comunitario	Matriculas. Notas parciales Textos guías	Actores involucrados mantienen su constante interés en terminar los estudios de profesionalización y el deseo de compartir conocimientos y experiencias con sus coidearios.
		5 actores locales se profesionalizan como técnicos en administración y gestión empresarial	Mejoramiento de los indicadores de gestión	
		5 actores locales se profesionalizan como técnicos en procesamiento de alimentos		
		Actores en proceso de profesionalización multiplican conocimientos para mejorar las capacidades locales.		

Cronograma de actividades del proyecto

COMPONENTE:	ACTIVIDADES	MESES																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. la planeación estratégica fortalece las acciones del Comité de Desarrollo Comunitario San Miguel de Palo Largo y la empresa comunitaria NATUPAL.	Elaboración de guiones metodológicos para la formulación de planes estratégicos			■																					
	Realización de talleres participativos para la estructuración del PFI de la organización				■	■																			
	Realización de talleres participativos para la estructuración del Plan de negocio de NATUPAL				■	■																			
	Priorización de problemas y puesta en marcha del PFI y Plan de negocio						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Medición de Logros e indicadores de gestión																				■				
	Reorientación del PFI y Plan de Negocios																					■	■	■	■
2. Se ha mejorado la gestión comunitaria y dinamización empresarial con la presencia de apoyo técnico especializado.	Elaboración de Términos de Referencia para la contratación de técnicos	■																							
	Elaboración de cartas de invitación, revisión de propuestas técnicas y económicas, selección de técnicos	■	■																						
	elaboración de contratos y reuniones de planificación y operativización del proyecto		■	■																					
	Ejecución de actividades planificadas				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Evaluación de procesos y medición de resultados						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Se reestructuran los estatutos y se elaboran manuales					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
3. se mantienen procesos de especialización permanente de actores locales para la sostenibilidad empresarial y gestión comunitaria.	Selección de perfiles de actores locales			■																					
	Estudios de profesionalización				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	multiplicación de conocimientos				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	intercambio de experiencias										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Cronograma valorado

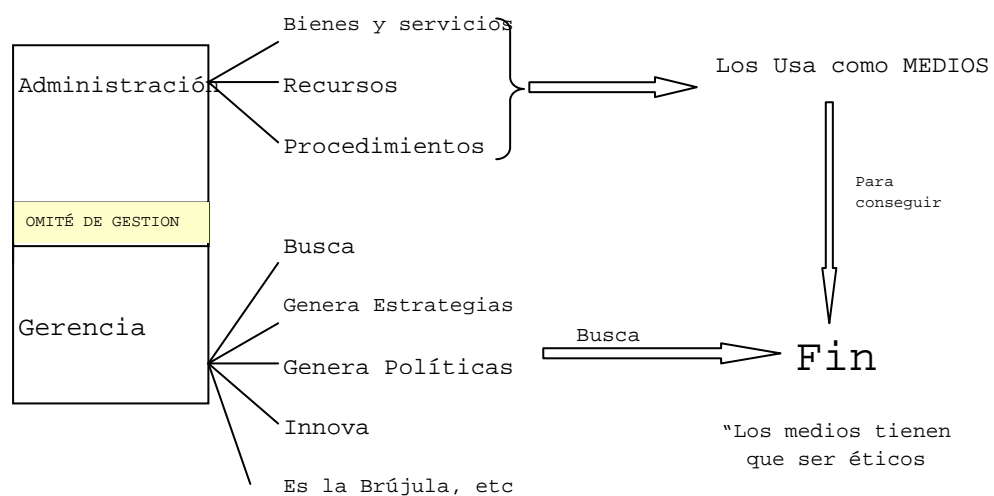
COMPONENTE:	ACTIVIDADES	MESES																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. la planeación estratégica fortalece las acciones del Comité de Desarrollo Comunitario San Miguel de Palo Largo y la empresa comunitaria NATUPAL.	Elaboración de guiones metodológicos para la formulación de planes estratégicos																								
	Realización de talleres participativos para la estructuración del PFI de la organización																								
	Realización de talleres participativos para la estructuración del Plan de negocio de NATUPAL				150	150																			
	Priorización de problemas y puesta en marcha del PFI y Plan de negocio						2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500						
	Medición de Logros e indicadores de gestión																				150				
	Reorientación del PFI y Plan de Negocios																					1000	1000	1000	1000
2. Se ha mejorado la gestión comunitaria y dinamización empresarial con la presencia de apoyo técnico especializado.	Elaboración de Términos de Referencia para la contratación de técnicos																								
	Elaboración de cartas de invitación, revisión de propuestas técnicas y económicas, selección de técnicos																								
	elaboración de contratos y reuniones de planificación y operativización del proyecto							2000			2000				2000				2000						
	Ejecución de actividades planificadas				150	150		150	150		150	150		150	150		150	150		150	150		150	150	
	Evaluación de procesos y medición de resultados						100			100			100			100			100			100			100
	Se reestructuran los estatutos y se elaboran manuales						100	100	100	100															
3. se mantienen procesos de especialización permanente de actores locales para la sostenibilidad empresarial y gestión comunitaria.	Selección de perfiles de actores locales																								
	Estudios de profesionalización				1500	1500	1500	1500	1500		1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500		1500	1500	1500	1500	1500	1500	
	multiplicación de conocimientos				50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	intercambio de experiencias											1000													1000

Presupuesto

COMPONENTE:	ACTIVIDADES	COSTO TOTAL	ACTORES	MIES-IEPS
1. la planeación estratégica fortalece las acciones del Comité de Desarrollo Comunitario San Miguel de Palo Largo y la empresa comunitaria NATUPAL.	Elaboración de guiones metodológicos para la formulación de planes estratégicos	0	0	0
	Realización de talleres participativos para la estructuración del PFI de la organización	0	0	0
	Realización de talleres participativos para la estructuración del Plan de negocio de NATUPAL	300	150	150
	Priorización de problemas y puesta en marcha del PFI y Plan de negocio	32500	3250	29250
	Medición de Logros e indicadores de gestión	150	15	135
	Reorientación del PFI y Plan de Negocios	5000	500	4500
2. Se ha mejorado la gestión comunitaria y dinamización empresarial con la presencia de apoyo técnico especializado.	Elaboración de Términos de Referencia para la contratación de técnicos	0	0	0
	Elaboración de cartas de invitación, revisión de propuestas técnicas y económicas, selección de técnicos	0	0	0
	elaboración de contratos y reuniones de planificación y operativización del proyecto	10000	0	10000
	Ejecución de actividades planificadas	2100	1050	1050
	Evaluación de procesos y medición de resultados	700	70	630
	Se reestructuran los estatutos y se elaboran manuales	400	40	360
3. se mantienen procesos de especialización permanente de actores locales para la sostenibilidad empresarial y gestión comunitaria.	Selección de perfiles de actores locales	0	0	0
	Estudios de profesionalización (15 actores)	27000	5400	21600
	multiplicación de conocimientos	1000	500	500
	intercambio de experiencias	3000	600	2400
TOTAL		82150	11575	70575
			14%	86%

GESTIÓN DEL PROYECTO

SISTEMAS DE CONTROL. Es conveniente mencionar, que con la presencia del proyecto se pretende hacer énfasis en el NUEVO PODER organizacional que nace del Conocimiento, Fuerza y Meditación, la misma que germina de la experiencia que hayan tenido los actores en otros procesos de desarrollo local. Este afán pretende, que los dirigentes asuman sus roles y retos.



Procedimiento a seguir por la Entidad Ejecutora:

- ✓ Previo inicio de las actividades del proyecto, la E.E. deberá convocar una reunión con todos los actores del proyecto para que los técnicos del IEPS, den una charla de inducción de las políticas y objetivos que plantea el programa, como parte del MIES y cumplimiento del Plan de Gobierno Nacional 2007-2010.
- ✓ la Entidad Ejecutora-E.E. deberá convocar una reunión con todos los actores para la consolidación del:

- Comité de Gestión-CG (conformado por el presidente, tesorero y por lo menos dos actores en representación de las comunidades). El mismo cumplirá con la gestión del proyecto.
 - El papel del CG será el de administrar los medios y recursos del proyecto, de acuerdo al manual de adquisiciones
 - El CG estará involucrado en el monitoreo y/o seguimiento de: las actividades del proyecto, implicando la planificación periódica del caso con el técnico y contador; documentación de los procesos de adquisiciones; etc.
 - El CG deberá comunicar al IEPS, cualquier eventualidad que ponga en riesgo el avance del proyecto, en post de buscar las soluciones del caso, con el involucramiento de todos los involucrados.
 - Durante el desarrollo del proyecto el CG. deberá planificar rendiciones de cuenta del avance físico y financiero del proyecto de acuerdo a las fichas existentes en el IEPS.
 - La REESTRUCTURACION DEL PROYECTO Y SU PRESUPUESTO EN CASO DE SER TECNICAMENTE NECESARIO Y SOLICITAR CON ANTICIPACION SU APROBACION AL MIES-IEPS ANTES DE REALIZAR CUALQUIER GASTO.

- El CG, deberá socializar con todos los actores el presupuesto del proyecto, con el propósito de que se conozca el % de aporte del IEPS en cada rubro y el valor que deberá aportar la E.E. o los actores involucrados. Por lo tanto tomará en cuentas las siguientes recomendaciones:
 - Si los actores locales cuentan con recursos propios, el comité de gestión en coordinación con el equipo técnico deberán programar las adquisiciones con el fin de que los actores conozcan, entiendan y se comprometan al depósito de contrapartidas considerando los recursos del I desembolso y los aportes necesarios para la adquisición total planificada.
 - En las planificaciones que se llevan a cabo entre el equipo técnico y comité de gestión se deberá conocer y socializar de forma clara el cronograma valorado con el propósito de programar las actividades correspondientes e inversiones del caso.
- Se deberán plantear acuerdos para la consolidación de una caja de ahorro o fondo rotativo común donde se depositarán a beneficio propio de los actores, los recursos que se estimen recuperar.
- El CG, deberá tomar en cuenta el plazo del convenio como el tiempo previsto para la culminación de todas las actividades previstas en el presupuesto. Implicando que las gestiones que se

realizan demandas de la solicitud de futuros desembolsos de acuerdo a los tiempos ya antes programados.

- El CG, solamente cuando confirme la existencia de externalidades y/o la presencia de eventos naturales o antrópicos, podrá solicitar la firma de un adendum ampliatorio al plazo, el mismo que será analizado por el técnico pertinente, quien finalmente emitirá informe favorable o no.
- El IEPS, cuando crea conveniente estará presente para revisar los procesos de adquisiciones realizados, pudiendo observar uno o varios procesos cuando se evidencia la realización de procedimientos no adecuados o permitidos por la Ley
- La entidad ejecutora deberá en forma permanente exponer en papelógrafo el presupuesto y avance del proyecto, realizar rendiciones de cuenta y convocar al menos una vez al mes y las veces que considere necesario para socializar los avances del proyecto e informar de los gastos realizados y gestiones realizadas.

En forma La E.E. en conjunto con el CG, deberán tomar en cuenta que los recursos económicos son asignados a través del MIES-IEPS, lo que implica que en toda publicidad y/o señalamiento, se indique la fuente de Cofinanciamiento, con el fin de reconocer la inversión que realiza el ESTADO ECUATORIANO, para cumplimiento del plan de gobierno.

- Comité de Control Social-CCS, deberá estar formado por lo menos por tres personas en representación de las comunidades locales.
 - Uno de los miembros del CCS, deberá estar presente en los procesos de adquisiciones y en la toma de decisiones del comité de gestión, con voz, pero no con voto.
 - Los miembros CCS, podrán sugerir que en los casos pertinentes los procesos se reinicien, cumpliendo lo señalado en el manual de adquisiciones.
 - EL COMITE DE CS DEBE EN CUALQUIER MOMENTO REVISAR LA CONTABILIDAD Y SUS SOPORTES, CHEQUES PAGADOS A NOMBRE DEL VENDEDOR DE UN BIEN, FACTURAS LEGALES, CUADROS COMPARATIVOS, ACTAS DE ADJUDICACION, DETALLAR BIEN TODO LOQUE DEBEN REVISAR Y VER QUE ESTE BIEN.
 - RENDIR CUENTAS DE SU GESTION A LA ASAMBLEA DE SOCIO Y SOLICITAR POR ESCRITO la realización de REUNIONES PARA INFORMAR SOBRE SU GESTION Y TRABAJO REALIZADO, con la participación de todos los actores involucrados.
 - El CCS, DEBERA INFORMAR AL IEPS Y demandar la presencia de los técnicos del IEPS, cuando creyere conveniente de manera especial en el momento en que se constate ALGUNA

ANOMALIA O EL no cumplimiento de los procesos de adquisiciones.

- ✓ La Entidad Ejecutora, contratante de los prestadores de servicios profesionales deberá tomar en cuenta las siguientes consideraciones:
 - En el caso de que los procesos planificados mensualmente no se cumplan, la E.E. no deberá cancelar los honorarios profesionales del, o los técnicos contratados. Una vez confirmada la irresponsabilidad del profesional contratado.
 - Para su cancelación los técnico entregarán un informe de labores mensual que será enviado al IEPS, para conocer los avances físicos y financieros del proyecto, logro de los indicadores señalados en el marco lógico y lecciones aprendidas. Se deberán seguir las guías pertinentes, que deberán ser solicitadas por los técnicos
 - Exigir que las planificaciones (semanales, quincenales, mensuales, etc.) sean realizadas participativamente de ser posible con todos los actores locales, el comité de gestión, comité de control social, etc. Definiendo las debidas responsabilidades que garanticen su cumplimiento.
 - La E.E. corresponsabilizará al equipo técnico, el envío de cortes mensuales según el anexo 6 y en formato excel, para que el IEPS emita informe de avance de los proyectos, que serán enviados a la dirección del MIES-IEPS. Es de tomar en cuenta que los datos entregados se verificarán en campo.

Monitoreo y evaluación:

Para garantizar una adecuada implementación del proyecto y el consecuente logro de los objetivos el comité de Gestión del Proyecto y el comité de control social y participación ciudadana. En su conjunto se establecerán los mecanismos de monitoreo, tanto en el sitio (los talleres) como a través de reuniones con los actores y la asamblea de la asociación.

El comité de gestión se reunirá permanentemente para ejecutar y evaluar las actividades señaladas en el proyecto, seleccionar al o los proveedores de los bulones, definir un plan y cronograma de capacitación, organizar y ejecutar la entrega recepción de los equipos, y definir e implementar un plan de monitoreo al manejo y mantenimiento de los equipos, y a los resultados en los aspectos de salud y producción en las empresas.

El comité ejecutivo del proyecto a través del coordinador(a) presentará mensualmente un informe mensual de avances y dificultades del proyecto a la institución financiera y a la asamblea de la asociación. Al finalizar el proyecto se presentará un informe final, indicando los resultados alcanzados durante y al cierre del proyecto. Se prevé una evaluación al final del proyecto por parte de la institución financiera, estableciendo la relación del proceso y los resultados con los objetivos y los indicadores del proyecto

Flujo de información, comunicación y de sistematización:

El Comité de Gestión del proyecto, en conjunto con el equipo técnico del proyecto se reunirá ordinariamente cada mes y extraordinariamente cuando un evento

requiere una decisión trascendente o en su defecto se determine la planificación mensual, cuyo insumo será el cronograma valorado y el presupuesto general.

La planificación que se elaborará participativamente será entregada al MIES-IEPS, para que se puedan acompañar los procesos y actividades, así mismo facilitará que se cuenta con mayor apoyo externo, cuya apuesta será en general, garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Cualquier duda o cambio que se pretenda provocar en el cumplimiento de los objetivos e inversiones, se comunicará oportunamente y se esperará la aprobación del caso, para el efecto se realizarán los informes técnico y contables pertinentes.

Lo anterior también implica la elaboración de los respectivos informes de avance, que indique el cumplimiento de metas e indicadores. Y la elaboración de toda sistematización relevante que haga eco a procesos de desarrollo local y desarrollo de una economía social y solidaria.

Para el desarrollo endógeno de la organización y la comunidad en general, se diseñara en conjunto con el equipo técnico una estrategia de comunicación y se elaborará un reglamento interno, para su operativización.

Quizás uno de los procesos que tendrá mayor importancia desde la aprobación del proyecto, será la rendición de cuentas que realicen el comité de gestión del proyecto, el comité de control social y el equipo técnico. Este último también rendirá cuentas de las gestiones que realice y es corresponsables con el CPA del manejo financiero y de contabilidad de los fondos de ejecución del proyecto.

VIII. Bibliografía general

- 9.1 *Constitución de la república del Ecuador*
- 9.2 *Vademécum del Capital Social*
- 9.3 **BOURDIE, PIERRE**, “*The Forms of Capital*”, in (*Handbook of Theory and Research for the sociology of education*) **J. G. Richard, ed.** New Cork: Greenwood Press, 1986.
- 9.4 **FUKUYAMA, FRANCIS**, “*Trust: The Social Values and the Creation of Prosperity*”, New York, Free Press 1995: y “*Capital Social y Desarrollo: la Agenda Venidera*”, en *Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe*, Raúl Atria y Marcelo Siles, compiladores, Santiago de Chile, Naciones Unidas, CEPAL; Universidad del Estado de Michigan, 2003.
- 9.5 [2] [2] **WOOLCOK, M.** (1998), “*Social capital and economic development: towards a theoretical synthesis and policy framework*”, *Theory and Society*, N° 27.
- 9.6 **COLEMAN, JAMES**, “*Social Capital in the Creation of Human Capital*”. *American Journal of Sociology*, 99, (Supplement):S95.S120,1988.
- 9.7 **FUKUYAMA, FRANCIS**, “*Trust: The Social Values and the Creation of Prosperity*”, New York, Free Press 1995: y “*Capital Social y Desarrollo: la Agenda Venidera*”, en *Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe*, Raúl Atria y Marcelo Siles, compiladores, Santiago de Chile, Naciones Unidas, CEPAL; Universidad del Estado de Michigan, 2003.

- 9.82 **HIRSCHMAN, ALBERT O.**, “*El Avance en Colectividad: Experimentos Populares en América Latina*”, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1986.
- 9.9 **LIN, NAN**, “*Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*”, Cambridge, UK., Cambridge, University Press.
- 9.10 http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7678%3Amies-promueve-la-economia-popular-y-solidaria&catid=4%3Asocial&Itemid=29
- 9.11 **Coraggio José Luis**; *Problematizando la economía solidaria y la globalización alternativa. Presentación en el II Encuentro Internacional sobre la globalización de la solidaridad, Québec, 9-12 octubre 2001.*
- 9.12 **COLEMAN, JAMES**, “*Social Capital in the Creation of Human Capital*”. *American Journal of Sociology*, 99, (Supplement):S95.S120, 1988.
- 9.13 **FUKUYAMA, FRANCIS**, “*Trust: The Social Values and the Creation of Prosperity*”, New York, Free Press 1995; y “*Capital Social y Desarrollo: la Agenda Venidera*”, en *Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe*, Raúl Atria y Marcelo Siles, compiladores, Santiago de Chile, Naciones Unidas, CEPAL; Universidad del Estado de Michigan, 2003.
- 9.14 **Kimihiko Inaba**, “*Alimentos orgánicos y el mercado de Japón*” Director General de JETRO Buenos Aires; 15 de Julio de 2006
- 9.15 **Coraggio José Luis**, Año 2009. *Marco conceptual y lineamientos de acción para el Instituto de Economía Popular y Solidaria*

- 9.16 *ECONOMIA POPULAR, ECONOMIA SOLIDARIA, FUERZA PARA EL DESARROLLO* www.cota.be/SPIP/dw2_out.php?id=172
- 9.17 *Razeto, Conceptos de la economía popular y solidaria, 1993: 40.*
- 9.18 *Corraggio José Luis, Año 2009. Marco conceptual y lineamientos de acción para el Instituto de Economía Popular y Solidaria*
- 9.19 *Diego Arango; La empresa comunitaria (Miércoles, 17 de Octubre de 2007)*
<http://www.teleamiga.com/editorialesd.asp?id=32>
- 9.20 *HIRSCHMAN, ALBERT O., “El Avance en Colectividad: Experimentos Populares en América Latina”, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1986.*
- 9.21 *LIN, NAN, “Social Capital. A Theory of Social Structure and Action”, Cambridge, UK., Cambridge, University Press.*
- 9.22 *Coraggio José Luis; Los caminos de la economía social y solidaria*
www.flacso.org.ec/docs/i33coraggio.pdf_2009
- 9.23 *Vega, J.I. Como Iniciar, Desarrollar y Administrar un Negocio Pequeño en Puerto Rico. Centro de Desarrollo Económico. Recinto Universitario de Mayagüez. 2006*
- 9.24 *Michel Tissot; La empresa comunitaria*
michelt.tripod.com/Docomunit/docomunit1.pdf. Septiembre del 2000
- 9.25 *Walter Larrondo Inostroza, wlarrondo@kadus.cl Cátedra Contabilidad 04/04/2005*
<http://www.monografias.com/trabajos26/tipos-empresas/tipos-empresas.shtml>

- 9.26 *Maria Mas H, año 2007. “Modelo de estrategias para la creación de Empresas de Producción Social Comunitarias, EPSC.”*
- 9.27 *Vera Judith Santiago Martínez; año 2007. MODELO DE DINAMIZACIÓN Y CUADRO INTEGRAL DE MANDO PARA LAS EMPRESAS COMUNITARIAS EN PUERTO RICO*
- 9.28 *http://www.mies.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1514:ministra-maria-duarte-entrego-maquinas-a-artesanos-que-procesan-tagua&catid=8:noticias&Itemid=28*
- 9.29 *Centro de Negocio Campesinos FOCAZSUM <http://www.focazsum.com.ec/>*
- 9.30 *Ing. Maria González-Agosto de 2009, Informe técnico del proyecto “Mejorar el nivel de asociatividad de los campesinos de la zona sur de Manabí en ámbito socio organizativo y comunicacional”*
- 9.31 *Ferrin Víctor Hugo, Año 2009. Informe Final del Proyecto “Fortalecimiento de la Micro empresa de transformación de alimentos y apoyo a la seguridad alimentaria en la comunidad de Palo Largo, y Faustino de la parroquia Ayacucho del Cantón Santa Ana.”*
- 9.32 *Lucio Villacreses Luis Fernando; Marzo de 2010. Resultados de la encuesta realizado a los actores locales de la Empresa Comunitaria CENTRO DE TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS “NATUPAL”*

ANEXOS

Anexo I



Grupo de mujeres de NATUPAL al término de la minga de limpieza donde se implemento la empresa de procesamiento



Otro de los grupos de NATUPAL en el acarreo de material para la implementación de la empresa. Se aprecia también la integración de jóvenes y esposos de las actoras locales.



Talleres de formación de talentos para el mejoramiento de los procesos organizativos y empresariales



En la gráfica se aprecia al Prefecto de Santo Domingo de los Tsáchilas, quien realizó una visita de reconocimiento de la experiencia de San Miguel de Palo Largo para replicar este tipo de emprendimientos en su territorio.



Arq. Maria de Los Ángeles Duarte, Ministra de Inclusión Económica y Social, compartiendo un momento de esparcimiento con las empresarias de la comunidad.



En esta gráfica se aprecia a las empresarias de NATUPAL y técnicos del Ministerio de Inclusión Social y Económica, entidad que a través del Instituto de Economía Popular y Solidaria financio un proyecto de desarrollo económico y fortalecimiento de la empresa comunitaria.



Fotografías en las que se detalla la forma en que producían las empresarias antes de la aprobación del proyecto financiado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social a través del Instituto de Economía Popular y Solidaria.



Planta de procesamiento en etapa de implementación.

APENDICES

Apéndice A. Ficha de entrevista

I. IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA QUE PROVEE LA INFORMACIÓN		
1. Nombre y Apellido		
2. Cargo que ocupa en la empresa		
3. Tiempo que lleva trabajando en la empresa		
4. Experiencia de trabajo en empresas comunitarias		
II. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA		
1. Nombre de la empresa:		
2. Tipo de Corporación bajo la cual se encuentra incorporada la empresa:		
Cooperativa de Trabajo Asociado		
Corporación Especial Propiedad de Trabajadores		
Corporación sin Fines de Lucro		
3. el número de socios que posee actualmente.		
4. Tiempo de Operación de la Empresa (años)		
5. Alcance del mercado		
Local <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/>		
6. Si la empresa tiene más de una unidad de negocio, por favor menciónelas:		
III. CARACTERIZACIÓN DE LA VISIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA		
1. Considera usted que su empresa se encuentra actualmente en:		
Una etapa de crecimiento <input type="checkbox"/>		
Con productos y servicios de gran potencial de crecimiento, requiere grandes inversiones. Puede operar con cash flow negativos o bajos.		
Una etapa de sostenimiento <input type="checkbox"/>		
Mantiene su cuota de mercado existente, atrae inversiones y reinversiones a las que se les exige excelentes rendimientos		
Una etapa de madurez y cosecha <input type="checkbox"/>		
La empresa busca recolectar las inversiones anteriormente hechas, las inversiones actuales tienen cortos periodos de restitución, se busca maximizar el cash flow a la empresa.		
2. La estrategia financiera de su empresa, ¿por cuál de los siguientes enunciados está descrita mejor?		
a. Una estrategia de crecimiento y diversificación de ingresos (expansión de la oferta de productos y servicios, nuevos clientes y mercados, ampliar la variedad de productos y servicios, incrementar el valor añadido y/o mejorar los precios).		
b. Una estrategia de reducción de costos y mejora de la productividad (bajar los costos directos de la producción, reducir los costos indirectos y/o compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio).		
c. Una estrategia dirigida a una mayor utilización de los activos fijos (incrementar la utilización de recursos no usados a capacidad, eficiencia en la asignación de los recursos escasos y/o la venta de activos poco rentables).		
IV. UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS GENERALES DE GESTIÓN Y MEDICIÓN		
1. Tiene su empresa definidas una misión y una visión empresarial:	SI	NO
2. Posee su empresa un Plan estratégico (metas, objetivos, indicadores):	SI	NO
3. Entendiendo desempeño organizacional como el éxito o trayectoria durante un periodo de tiempo. ¿Mide su empresa el desempeño organizacional?	SI	NO
4. Si la respuesta anterior fue SI indique ¿Cómo mide su empresa tal desempeño? Es decir, qué tipo de herramientas específicas utiliza, de qué forma lo hace, qué mide exactamente para evaluar el desempeño.		

Apéndice B. Ficha de encuesta

		Herramienta de diagnóstico estratégico del Modelo de dinamización de empresas comunitarias	Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Continuamente
RELACIONES EXTERNAS	FINANCIAMIENTO	1. La empresa genera ingresos propios producto de su actividad empresarial.				
		2. La empresa opera sin pérdidas.				
		3. La empresa tiene acceso a fuentes de financiamiento públicas y privadas que requieran repago.				
		4. La empresa es autosuficiente desde el punto de vista económico.				
		5. La empresa puede prescindir de subsidios, subvenciones o donativos para el financiamiento de su actividad empresarial.				
	APOYO EXTERNO	6. La empresa mantiene relaciones con entes externos variados del sector público y privado.				
		7. La empresa sostiene relaciones de mutuo beneficio con las entidades con que se relaciona.				
		8. La empresa tiene establecidas alianzas estratégicas u otro tipo de acuerdos con entidades externas para aspectos específicos del negocio, por ejemplo: distribución de un producto, capacitación técnica, etc.				
		9. La asistencia técnica contratada o subvencionada es netamente especializada, es decir, no va dirigida a actividades cotidianas o del día a día.				
		10. La integración de trabajo voluntario en la organización se lleva a cabo de forma sistematizada.				
VISIÓN EMPRESARIAL	PRODUCTO / SERVICIO	11. El ingreso principal de la empresa NO depende de la venta de un único producto o servicio.				
		12. La empresa ofrece una gama de productos o servicios diversificados.				
		13. La empresa expande la oferta original de productos y servicios mediante la introducción de nuevos diseños y/o aplicaciones.				
		14. La empresa se dirige a un mercado de clientes segmentado y debidamente identificado por grupos de productos o servicios.				
		15. Se incluyen elementos de servicio y satisfacción al cliente tales como: encuestas de satisfacción, programa de garantías, entre otros.				
	CAPITALIZACIÓN	16. Se llevan a cabo inversiones de recursos en activos de capital dirigidas a fortalecer la capacidad operacional de la empresa (actualización de tecnologías, mecanización, por ejemplo).				
		17. A las inversiones o reinversiones realizadas se les cuantifica el rendimiento en relación con el impacto operacional obtenido.				
		18. La empresa asigna recursos económicos, físicos y humanos para la gestión de mercado.				
		19. La empresa asigna recursos económicos, físicos y humanos para el manejo de riesgos (seguros, cuentas incobrables, reserva operacional).				
		20. La empresa asigna recursos económicos, físicos y humanos para la formación técnica del personal.				
PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN	PROCESOS INTERNOS	21. La gerencia incorpora manuales de políticas y procedimientos para la gestión empresarial y las áreas principales de recursos humanos, finanzas, producción y ventas.				
		22. La empresa practica una gerencia estratégica mediante la elaboración de un plan estratégico, planes operacionales, el establecimiento de metas y objetivos y la asignación estratégica de los recursos.				
		23. El sistema de información con que opera la empresa genera datos actualizados y oportunos relacionados con las operaciones de la empresa (clientes, productos, personal, fondos, costos, entre otros).				
		24. El sistema gerencial exige a todos los niveles la elaboración y presentación regular de informes.				
		25. La gerencia y demás puestos administrativos son asumidos por personal capacitado bien sea con una preparación académica relevante o la experiencia pertinente para el cargo que ocupa.				
	LIDERAZGO ADMINISTRATIVO	26. El personal directivo se dedica un 100% a las labores administrativas.				
		27. La empresa promueve una visión de relevo generacional para los cargos directivos que facilite la continuidad del negocio tras una nueva figura líder.				
		28. La empresa funciona acorde con el organigrama establecido.				
		29. La administración de recursos humanos de la empresa se hace integrando descripciones actualizadas de todas las posiciones, puestos o cargos dentro de la empresa con responsabilidades y tareas correspondientes.				
		30. Las descripciones proveen objetivos de ejecutoria específicos y medibles.				
AUTOGESTIÓN	PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES	31. La empresa facilita la toma de decisiones y participación democrática de sus trabajadores acorde con lo establecido por ley o según el tipo de corporación bajo la cual se haya registrada.				
		32. Los mecanismos o procesos de participación tales como asambleas, referendos, comités de trabajo, entre otros, son utilizados acorde con lo establecido en los estatutos y políticas internas.				
		33. Los mecanismos y procesos establecidos focalizan la participación de trabajadores y comunidad en la toma de decisiones y poder compartido.				
		34. La empresa promueve un alto nivel de apoderamiento o "empowerment" en sus empleados.				
		35. La empresa mide la motivación y satisfacción de sus empleados.				
	FORTALECIMIENTO DE LA VISIÓN COMUNITARIA	36. La visión comunitaria de la empresa es transmitida mediante mecanismos formales de formación de los empleados.				
		37. Se educa al personal en cooperativismo, democracia, solidaridad y/o demás valores relacionados con la figura legal que posee la empresa.				
		38. La visión comunitaria de la empresa se puede medir en la alta proporción de empleados remunerados pertenecientes a la comunidad (geográfica o de interés).				
		39. Se evalúan los recursos económicos asignados a las actividades de formación en la visión comunitaria y valores empresariales.				
		40. Se cuantifican los recursos físicos y humanos asignados a las actividades de formación en la visión comunitaria y valores empresariales.				
EJECUTORIA	EMPLEOS	41. El empleo promedio generado es constante.				
		42. Los despidos y renuncias de trabajadores presentan valores bajos.				
		43. La empresa NO practica layoffs masivos.				
		44. La empresa ofrece una remuneración razonable a sus trabajadores de acuerdo a la industria en particular a la que pertenece.				
		45. La empresa ofrece salarios profesionales competitivos en comparación con el mercado laboral general.				
	RESPONSABILIDAD SOCIAL	46. La remuneración de los empleados incluye incentivos económicos y no económicos.				
		47. La empresa practica la responsabilidad social corporativa reinvertiendo en su comunidad geográfica (donaciones, auspicios de proyectos, actividades) o en su comunidad interna de empleados y/o dueños.				
		48. La generación de ingresos operacionales permite la subvención de los proyectos de responsabilidad social que la empresa emprende.				
		49. La política de reinversión social de la empresa especifica los criterios para la adjudicación de recursos e integra un fondo de reserva para su manejo.				
		50. Se miden o cuantifican los recursos no económicos consumidos por las prácticas de responsabilidad social así como el impacto social generado.				

Apéndice C. Encuesta

Nombre de la organización/asociación:	
Objetivo:	
Tiempo de funcionamiento	
Número de miembros registrados:	
Nombre y teléfono del presidente (a) de la organización/asociación	
Zonade trabajo o de influencia:	

1. GRUPOS Y REDES

1.1 La mayoría de los integrantes de esta organización/asociación comparten principalmente la misma:

A Ocupación	
B. Profesión	

1.2 Este grupo trabaja o interactúa con otros grupos fuera de su área geográfica de influencia

No

Sí, en ocasiones

Sí, con frecuencia

1.3 Dentro de la organización a la que usted pertenece, cuántos amigos cercanos tiene en la actualidad? Estas son personas con las que se siente cómodo, puede conversar sobre temas privados o puede llamar para pedir ayuda.

1-3

4-6

7-10

1.4 ¿Cuál es el principal beneficio que se obtiene al unirse a este grupo?

- 1 Mejora la subsistencia actual de mi hogar y el acceso a servicios
2. Es importante en casos de emergencia/ en el futuro
3. La comunidad se ve beneficiada
4. Diversión/ Recreación
5. Beneficio espiritual, nivel social, auto estima
- Otros (especificar) _____

2. CONFIANZA Y SOLIDARIDAD

2.1 En general, ¿usted está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

	1 Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
A. La mayoría de personas de esta asociación/ barrio están dispuestas a ayudar cuando sea necesario.	
B. En esta asociación/barrio, siempre se debe estar alerta o alguien podría aprovecharse	

2.2 Cuanto confía

	1 En una proporción muy grande 2 En una gran proporción 3 Ni en pequeña ni en gran proporción 4 En una proporción pequeña 5 En una proporción muy pequeña
A. La mayoría de personas de esta asociación/ barrio están dispuestas a ayudar cuando sea necesario.	
B. En esta asociación/barrio, siempre se debe estar alerta o alguien podría aprovecharse	

2.3 Si un proyecto de la comunidad no lo beneficia directamente, pero tiene beneficios para muchas otras personas de su localidad, ¿contribuiría con tiempo o con dinero al proyecto?

Contribuiría con tiempo y dinero

Contribuiría solo con tiempo

Contribuiría solo con dinero

No contribuiría ni con tiempo ni con dinero

3. ACCION COLECTIVA Y PARTICIPACIÓN

3.1 ¿El año pasado trabajó usted con los miembros de su asociación u OSG para realizar una labor en beneficio de la comunidad?

SI

NO

3.2 ¿Cuántas veces participó en las actividades organizadas por su asociación u OSG?

1-3

4-6

7-10

3.3 ¿Las personas que no participan en actividades organizadas por la por su asociación u OSG son multadas o criticadas?

SI

NO

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.1 ¿Con qué frecuencia escucha radio?

- Todos los días
- Algunas veces a la semana
- Una vez a la semana
- Menos de una vez a la semana
- Nunca

4.2 ¿Con qué frecuencia ve televisión?

- Todos los días
- Algunas veces a la semana
- Una vez a la semana
- Menos de una vez a la semana
- Nunca

4.3 ¿Con qué frecuencia lee periódicos?

- Todos los días
- Algunas veces a la semana
- Una vez a la semana
- Menos de una vez a la semana
- Nunca

5. COHESION E INCLUSION

5.1 ¿Cómo clasificaría la unidad social de este vecindario/asociación/organización?

- 1 Muy unida
- 2 Unida en parte
- 3 Algunas disputas y conflictos
- 4 Gran tensión y conflicto

5.2 ¿Cuánta fuerza tiene el sentimiento de unión o cercanía con los miembros de su organización /asociación? Use una escala de cinco puntos, donde 1 significa sentimientos muy distantes y 5 significa sentimientos muy cercanos.

- 1 Muy distantes
- 2 Distantes en parte
- 3 Ni distantes ni cercanos
- 4 Cercanos en parte
- 5 Muy cercanos

6. EMPODERAMIENTO Y ACCION POLÍTICA

6.1 ¿Siente que tiene muchos derechos que le dan el poder de cambiar el curso de su vida? Clasifique esto en una escala de 1 a 5, donde 1 significa que no tiene derechos y es totalmente incapaz de cambiar su vida y cinco significa que tiene muchos derechos y pleno control sobre su vida.

- 1 Ningún derecho, sin ningún poder
- 2 Muy pocos derechos, casi sin poder
- 3 Algunos derechos, algo de poder
- 4 Muchos derechos, bastante poder
- 5 Todos los derechos, mucho poder

6.2 En el último año, ¿ha hecho usted algo de lo siguiente? Responda SI o NO

- A. Asistir a una reunión del consejo de su asociación / vecindario / organización
- B. Reunirse con un político, llamarlo o enviarle una carta
- C. Participar en una protesta o demostración
- D. Participar en una campaña de elecciones o de información
- E. Alertar al periódico, la radio o la TV acerca de un problema local
- F. Notificar a la policía o a un juzgado acerca de un problema local