



ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA EN EL ECUADOR

Marcelo Eduardo Sánchez Salazar*

macutosanchez@hotmail.com

Gustavo Javier Aguilar Miranda**

Gustavojavier24@hotmail.com

Víctor Gabriel Avalos Peñafiel***

Gaboavalos1972@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Marcelo Eduardo Sánchez Salazar, Gustavo Javier Aguilar Miranda y Víctor Gabriel Avalos Peñafiel (2016): "Administración de organizaciones de economía popular y solidaria en el Ecuador", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12economia-solidaria.html>

Resumen

El desarrollo de la presente investigación, permitió demostrar la forma más adecuada de estructurar una empresa de economía popular y solidaria, que permita una administración efectiva para su desarrollo tanto económico, como financiero y de esta forma pueda cumplir sus objetivos fundamentales como es generar trabajo y riqueza e incorporar al campesino pobre al régimen del "Buen Vivir".

Para establecer una adecuada administración de la empresa productiva y social; y, diseñar una estructura orgánica, como funcional; fue necesario entrevistarnos

*Ing. En Banca y Finanzas, Magister en Gestión Empresarial; Docente de las Escuelas de Finanzas, Administración de Empresas, Marketing, Contabilidad y Auditoría de la FADE-ESPOCH, Director Zonal del Sector No Financiero de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Gerente de la Agencia del BANEQUADOR, Jefe administrativo y Financiero de la Importadora El Remate de la provincia de Tungurahua, Administrador del Proyecto de Consultoría de Ordenamiento Territorial del GAD Parroquial de San Isidro de Patulu

**Ing. En Comercio Exterior, Master en Empresas Internacionales y Comercio Exterior, Master en Transportes y Logística (Cursando); Docente de las Escuelas de Finanzas, Comercio Exterior y Transportes, Auditor de Inventarios y Logística de Agrodiesel, Investigador de Mercado y Responsable de Importaciones de Cirnegoch, Auxiliar Administrativo Importadora Mayorga.

***Lcdo. En Auditoría y Administración, Magister en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas; Docente de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

con funcionarios de diferentes dependencias del Estado y ONGs que tienen que ver con la preparación de proyectos de este tipo de organización y su financiamiento; así como, con líderes de organizaciones campesinas que manifiestan estar inmersos en la administración de empresas acopiadoras, tiendas comunitarias, almacenes de insumos agropecuarios, entre otras, obteniendo respuestas sobre este tema que en muchos de los casos tienen una serie de inconvenientes tanto en la administración interna, cuanto en la comercialización de sus productos, creando graves problemas financieros que redundan en una posible desaparición de la organización empresarial.

La falta de coordinación adecuada con la organización social a la que pertenecen, con las instituciones que han aportado recursos financieros y control de instituciones como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria o la Contraloría General de la Nación, hacen que los responsables de dirigir este tipo de empresas, abandonen sus cargos sin rendir cuenta alguna a sus patrocinadores.

Palabras clave: Empresa Asociativa y Solidaria, Administración de Empresas, Organización, Organización de Economía Popular y Solidaria, Dirigencia y Liderazgo en las Organizaciones Populares.

Abstract

The development of this investigation allowed us to demonstrate the best way to structure an economic business that is popular and solidary that will allow an effective management for its economic and financial development so that it can meet its fundamental goals such as create work and wealth and to incorporate the poor peasant to the "Good Living" regime.

To establish a correct administrative and social association and to design an organic and functional structure we had to interview government and NGO officials and also the leaders from different peasant organizations, all immersed in business administration, community stores, agricultural supplies store, etc. In this way, we obtained answers about this subject that in a lot of instances we can find a series of disadvantages in the internal management and in the sales of their products, creating financial problems that could mean the end of the business in itself.

The lack of a correct coordination with the social organization to which it belongs to, along with the institutions that have given financial resources allow the people in charge to leave their posts without giving anyone explanations on what happened with the control and the money used.

Key Words

Asociative and social Enterprise, Business Administration, Organization, organization of popular and solidarity economy, Leadership in Popular Organizations

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende puntualizar algunas propuestas para llevar a cabo una buena administración de empresas de economía popular y solidaria en beneficio de la gran mayoría del campesinado del país.

Pero ante todo, es necesario conocer a los organismos nacionales y extranjeros que han participado en la entrega de recursos para la ejecución de diferentes proyectos productivos y sociales, que lamentablemente toda vez que se han formado en empresas, en la mayoría de los casos han fracasado por la falta de seguimiento por parte del ente patrocinador y una administración profesional de las mismas.

En el país han intervenido una serie de Instituciones Gubernamentales y ONGs a partir de los años 50s, los modelos de desarrollo del sector campesino pobre generalmente importados, únicamente fueron de asistencialismo y en forma relativa de inversión financiera, como la presencia de la Misión Andina del Ecuador, el Servicio Interamericano de Desarrollo Agropecuario (Oportunidad que tuvieron los técnicos agrícolas de la EEUU para ingresar cualquier cantidad de plaguicidas para envenenar al pueblo ecuatoriano como el DDT, Aldrín, Dieldrín, abonos químicos entre otros, con la participación de las Agencias de Extensión Agrícola del Ex Ministerio de Fomento; luego éste, toma el nombre de Ministerio de la Producción, posteriormente Ministerio de Agricultura y Ganadería y en la actualidad el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, la Corporación Andina de Fomento (CAF), la Chatholic Relief Services (CRS), Conferencia Episcopal Ecuatoriana, Visión Mundial, entre otras, las mismas que han tenido un reducido impacto en los niveles de vida de esta población que por sus características de marginalidad presentan una mayor complejidad para su desarrollo.

Es necesario recabar que hasta los actuales momentos, la participación de estos organismos únicamente han aplicado políticas paternalistas, las misma que hacen daño a todo ser humano y en especial al campesinado pobre, que siempre está en expensas de recibir dádivas, que no conllevan a su desarrollo y consecuentemente, no se logran los objetivos esperados, como mejorar la producción agropecuaria y sus condiciones de vida; por cuanto, la mayoría del campesinado quiere regalías sin una participación consiente de que todos deben sacrificarse para lograr su desarrollo en la aplicación de una tecnología apropiada para el mejoramiento de sus cultivos y ganados.

Estas políticas lo único que han conseguido es que el campesinado pobre no pueda tomar sus propias decisiones ya que para esto, crearon los llamados líderes o dirigentes campesinos; los mismos que fueron preparados para la dirigencia o

representación de sus organizaciones (Comunas, Uniones, Corporaciones, Federaciones y otras); quienes lo único que han demostrado, es ser los mayores beneficiarios de los recursos financieros entregados para la implementación de proyectos socio productivos en beneficio de toda la comunidad, éstos líderes han sido capaces de fungir como gerentes o administradores de las empresas de economía popular y solidaria, sin tener ninguna preparación sobre esta importante profesión.

Con estos antecedentes, lo único que se quiere es entregar un aporte tanto a las Organizaciones Gubernamentales, como a las ONGs, para que se cumplan los objetivos de las instituciones que se empeñan en cambiar y mejorar las condiciones de las familias marginadas que existen en el campo y la ciudad.

Desarrollo

Ante la coyuntura política que vive el país con la presencia del actual gobierno de corte socialista moderno, que su política de apertura hacia la concertación nacional imprime un modelo de desarrollo dentro de la más alta justicia social con libertad, ha considerado que es oportuna la presentación de propuestas alternativas que coadyuven con los enunciados en las Políticas de Estado para el Agro Ecuatoriano 2.007 – 2020 para llevarlos a la práctica y a la oportunidad en beneficio directo de una gran mayoría de la población marginada que requiere ser incorporada a los beneficios del desarrollo global del país.

El problema actual profundizado por la crisis económica de los últimos tiempos tiene su raíz estructural; la misma, que debería ser modificada principalmente en lo que hace relación a la distribución de los recursos productivos que es la causa fundamental de las diferencias sociales y económicas existentes en nuestra sociedad.

Esta situación ha venido limitando por muchas décadas la participación institucional desde la vertiente del Estado que siempre ha “seleccionado” a los beneficiarios en donde puedan alcanzar mayores impactos con menores esfuerzos y en forma inmediata. Los escasos recursos del Estado se concentraban entonces, en los altos estratos (Terratenientes). Este es el estrato que adicionalmente venía concentrando el poder político y económico profundizando con ello, las diferencias sociales y económicas de nuestra sociedad, como única herencia del pasado.

El sector campesino compuesto de pequeños y medianos productores no dejan de ser marginados a pesar de la gran intervención de Programas Sociales que mantuvo la Iglesia Católica de acuerdo a la Doctrina llevada a cabo por el Papa Juan 24 y puesta en práctica en la provincia de Chimborazo por el Obispo de los pobres Mons. Leonidas Proaño a fines de los años 50s, con el traspaso de la tierra (propiedad de la iglesia) a los campesinos; así, como una serie de actividades que

en buena parte por lo menos, el indígena de la serranía ecuatoriana, supo reconocerse ante los mestizos y blancos, que también eran humanos y con igualdad de derechos; el Banco Central del Ecuador, mediante el Fondo de Desarrollo Rural Marginal (EXFODERUMA) que mantuvo convenios con organismos no gubernamentales como el BID, CAF, FAO y otros, que de una u otra forma entregaron ingentes recursos financieros, económicos y transferencia de tecnología, su altísima significación como productores de cultivos de consumo interno y los esfuerzos de las entidades públicas por reactivar y dignificar este importante sector ha sido mínimo exigiendo entonces la presentación de propuestas alternativas de parte de quienes se hallan comprometidos con el desarrollo de nuestro país.

La justicia social con libertad es un parámetro de orientación de las propuestas que en este documento se realiza para el desarrollo del sector agropecuario, mediante una administración eficiente de las empresas creadas con el único propósito de mejorar las condiciones de vida del campesinado marginado, que no tiene acceso a una alimentación adecuada, salud, educación de sus hijos, vestimenta y una vivienda digna para un ser humano.

Dentro de las políticas del estado, actualmente se ha creado una serie de mecanismos de financiamiento para la producción agropecuaria, entre los cuales se encuentran proyectos con asignaciones no reembolsables que llevan a cabo los ministerios de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, de la Producción y Comercio Exterior, entre otros, como organismos de desarrollo con financiamiento propio por considerarse que es la única opción pragmática de apoyo real al campesinado marginado.

Estos organismos, con la entrega de transferencia de tecnología, capacitación, insumos agrícolas, animales como pie de cría e inversión de infraestructura para el funcionamiento de tiendas comunales, almacenes de insumos agropecuarios, centros de acopio para industrialización y comercialización de sus productos, mediante la conformación de organizaciones apegadas a la reglamentación de economía popular y solidaria, no dejan de cometer los graves errores de poner en manos de su administración a líderes campesinos sin ninguna profesión y conocimiento.

Luego de haber realizado nuestra investigación de campo, se pudo observar y conocer de algunas malas prácticas administrativas por parte de líderes campesinos que han administrado empresas de economía popular y solidaria, pudiendo describir las siguientes:

Un Centro de acopio para exportación de quinua, se encuentra dirigida por un miembro de la comunidad sin un título acorde a las exigencias de la empresa, ocasionando graves problemas en la comercialización y exportación del producto;

Una planta de embutidos de alta calidad y tecnología, dirigida por un líder campesino, pierde continuamente la capacidad de producción y comercialización de sus productos, lo que conlleva a las múltiples paralizaciones de actividades, sufriendo la consecuencia sus trabajadores por falta de pago y desempleo;

En la administración de una planta de producción de balanceados para aves, luego de haber solventado una serie de problemas de orden técnico, asume la gerencia un dirigente que no tenía idea absoluta del manejo administrativo de la misma, se transforma en Gerente; y entre sus graves errores, creyendo que era saludable para la empresa, procede a realizar las primeras ventas de los productos a crédito sin respaldo, ocasionando un grave problema en la disminución del capital de trabajo, recurso financiero asignado en el presupuesto para solventar el funcionamiento normal de la planta hasta por tres meses. En el Informe de Auditoría efectuada, al Gerente le responsabilizan cierta cantidad de dinero que consta haber cobrado por las ventas y no depositado en la cuenta bancaria de la empresa;

En un Proyecto de desarrollo productivo y social, crean como subproyectos, unidades productivas como: queseras, viveros, planteles avícolas, criadero de cobayos, cunícola, porcinos, tiendas comunales, almacenes de insumos agropecuarios, entre otras; pero lamentablemente una de las políticas implementadas para su manejo y administración, consistía en que debían participar la gran mayoría de los comuneros rotando e intercambiando entre ellos estas funciones cuando menos una vez al mes en cada unidad productiva o de comercialización; lamentablemente, cuyo resultado fue catastrófico, ya que desaparecieron productos, aves y animales, todo por haber implementado métodos inadecuados en la administración de sus negocios.

Existen comercializadoras como “El CAMARI”, palabra quichua que significa “Agrado o Regalo”, creada por el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), es una institución privada con finalidad social, que ofrece apoyo de su experiencia y de sus medios para el desarrollo de los campesinos pobres, mediante la comercialización de productos agropecuarios y artesanales. De nuestra investigación, se pudo observar que el cumplimiento de su objetivo (comercializar productos de los campesinos pobres) es muy reducido, debido a que en las existencias encontramos productos de marca que se comercializan en los grandes centros de la ciudad y el país; y sus precios, son competitivos en el mercado, no demostrando la razón de su existencia; esto es, dar mayor impulso al desarrollo del pequeño agricultor que tanto lo necesita.

Por todas estas razones ponemos a consideración de los organismos gubernamentales y ONGs, empeñados en mejorar las condiciones de vida del pequeño y mediano agricultor ecuatoriano, mediante la implementación de

empresas productivas y sociales, realicen un análisis exhaustivo de estas experiencias de campo.

- **Organización Asociativa y Solidaria**

Es una asociación voluntaria de personas que se unen para realizar sus aspiraciones económicas, sociales y culturales a través del establecimiento conjunto de una organización de propiedad de todos, con distribución de utilidades proporcional respecto al monto de los certificados de aportación de carácter solidario en cuanto establece como principio, una relación justa y equitativa entre la entidad y los asociados, sus familias y la comunidad.

“Organización Asociativa y Solidaria de industrialización y comercialización de productos agropecuarios Es una organización económica productiva, donde la aportación le hace socio. Se puede ser socio individual u organizacional, público o privada. Se puede ser accionista sin necesidad de ser trabajador de la empresa, lo que permite la capitalización de la empresa y la adquisición de más capital de inversión. Todos sus miembros estarán sujetos a lo estipulado en los Estatutos y Reglamentos Internos que se fijen por la Asamblea de Miembros” (LOEPS, 2011)

Es una organización con todas las prerrogativas de la empresa privada, pero con un carácter obligatorio en cuanto a la asistencia social y solidaria para con los socios, sus familiares y la comunidad, que su único propósito debe ser para mejorar las condiciones de vida del pequeño y mediano agricultor; y que deberá basarse en los siguientes principios: a) Qué, el agricultor cubra el costo de producción; b) Qué, el agricultor tenga ganancia; c) Qué, la organización con enfoque industrial o comercial, sea administrada por un profesional con experiencia y solvencia; d) Que, la organización comercialice sus productos previa una investigación efectiva de mercado ; y, e) Que, mantengan las partes como política fundamental el “Precio Justo”

Para nuestro caso, consideramos que un ente asociativo y solidario, es una organización creada por entidades gubernamentales y ONGs, con el propósito de prestar su contingencia a la comunidad que requiere de apoyo para su desarrollo sea éste en la producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios, que conlleve al progreso de las familias campesinas con el único propósito de lograr incorporarlas al régimen del buen vivir.

- **Administración de Empresas**

Antes de conceptualizar lo que es la administración de empresas, debemos realizar un análisis respecto a nuestro país, el mismo que en las últimas décadas, está logrando grandes transformaciones, se puede considerar que en este sentido, es el joven país, con una tecnología autóctona y acomodada a las circunstancias, con un grupo directivo y un elemento humano que todavía conserva muchas de sus sabias tradiciones, que reconocen sus limitaciones, pero también conocen sus

grandes valores y tratan de usarlos, de acomodarlos, de ponerlos al servicio de desarrollo y de la productividad, por lo tanto, la dirección en nuestro país, se debe considerar como la administración de desarrollo.

La administración del desarrollo consiste en el manejo adecuado de los escasos recursos, en la conducción inteligente de los graves impactos que produce la innovación en la estructura empresarial y en el comportamiento general de los individuos, con el propósito de luego del empleo de los procesos administrativos como la planificación, organización, dirección y control, alcanzar un feliz término de los objetivos propuestos.

Administración como "La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencias conflictivas en un solo organismo, para que aquellas puedan operar como una sola unidad". (Brook, 2009)

"La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr". (Jiménez Castro, 2009)

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. La administración es para Ordway Tead (1956): "el conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos".

Administración "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" ... "La teoría de la administración da reglas que se refieren a la conducta humana en un sector determinado de su actividad y con un fin específico: la estructuración y operación de las formas sociales, para lograr la máxima eficacia posible en esa operación"..... "La moral dicta también reglas, las reglas supremas a que debe someterse la actividad humana, no ya en relación con un fin próximo, sino en razón del fin último al que toda acción que todo hombre tiende espontánea e ineludiblemente" (Reyes Ponce, 1979)

Por lo expuesto debemos comprender; que tanto la administración, como la moral deben ir cogidos de la mano, ya que una buena aplicación a estos principios hace que fluya con facilidad y entereza los deseos de alcanzar el bienestar de la comunidad, especialmente del marginado de la ciudad y el campo.

- **Organización**

"Organizar. Se trata de ordenar los medios materiales y humanos para alcanzar esos fines. Es decir: ¿qué medios se necesitarán para lograrlos?..... La organización formal es la configuración intencional que se hace de las diferentes

tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa. Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente cada persona tiene una labor específica. De esta manera, los distintos empleados dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias; esto es así porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades están previstas de antemano por la organización. Dicha organización es la variable que más influye en el rendimiento de los trabajadores y, por tanto, también en el de la empresa” (REFRÁN, 2013)

“La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organiza consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después de coordinarlas en tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común” (Reinoso Cifuentes , 2003)

“La empresa es una organización, entendiendo por tal un conjunto de elementos y personas que necesitan ordenarse para conseguir unos objetivos. Cualquier organización necesita dotarse de una estructura que le permita funcionar; es fácil verlo en cualquiera de las organizaciones de las que forman parte. La empresa tiene esta misma necesidad que cubrir, pues tiene que alcanzar los fines que se ha propuesto” (COTEC, 2004)

“El sector asociativo, es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar sus productos en forma solidaria y autogestionada”..... “El sector comunitario, es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y consumo” (LOEPS, 2011)

- **Organización de Economía Popular y Solidaria**

El sector comunitario según el Artículo 15 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, “Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas y rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente Ley” (MIES, 2011)

Una organización de economía popular y solidaria, como expresión de una sociedad que enfrenta serios problemas de injusticia, desigualdad e inequidad tiene un rol, que cumplir que mediante la agrupación de personas que tienen una misma identidad, ideas en común, formas similares de ver el mundo, buscan su bienestar mediante la consecución de recursos, que les permita mejorar sus condiciones de vida.

En el Ecuador existen distintos tipos de organizaciones populares, reconocidas especialmente en los pueblos indígenas, afro ecuatorianas y montubios, llamadas de primer, segundo y tercer grado.

Las organizaciones de primer grado o de base, están constituidas por varias familias y que se constituyen con una finalidad determinada. Sus formas jurídicas pueden ser comunas, asociaciones, cooperativas; organizaciones de segundo grado, tienen como integrantes a las de primer grado y su ámbito territorial está entre la parroquia y el cantón; y, organizaciones de tercer grado, son las confederaciones, las mismas que se encuentran integradas por las organizaciones de segundo grado y su ámbito territorial es provincial y nacional.

Las empresas asociativas y solidarias en el Ecuador, se basan en los siguientes principios fundamentales: “a) Libre Ingreso y retiro voluntario de socios; b) Gobierno democrático y autogestionario de igualdad de derechos y obligaciones de los socios; c) No limitación al capital inicial en efectivo, bienes u otras formas de aportación por los socios; d) Equidad, que implica la distribución del excedente en proporción directa al capital de aportación de los socios, según se establece en el Reglamento Interno; f) Solidaridad entre los socios; g) Neutralidad como institución en materia política, partidaria, religión, raza y nacionalidad; y, h) Respeto y defensa de su autonomía e independencia.” (MIES, 2011)

- **Dirigencia y Liderazgo en las Organizaciones Populares.**

La dirigencia de las organizaciones populares, está relacionada con la representación adquirida a través de la elección, el liderazgo tiene que ver más con las cualidades personales para dirigir una organización.

Hay dirigentes que ejercen un auténtico liderazgo en sus organizaciones, mientras que otros no logran hacerlo.

También podemos manifestar que existen muchos problemas a causa de los dirigentes que son considerados eternos ya que la no renovación en los cargos directivos, generalmente es un síntoma de que la organización se encuentra en crisis;

Los autoritarios demuestran el irrespeto a la participación del resto de miembros de la comunidad por lo que hace que los propósitos del bien común se trunquen;

Los populistas, manipulan los medios y conllevan en muchos de los casos que el dirigente sea el mayor beneficiario;

Los clientelistas para algunos dirigentes es importante contar con un grupo de personas incondicionales sobre todo cuando hay pugnas entre líderes todo por

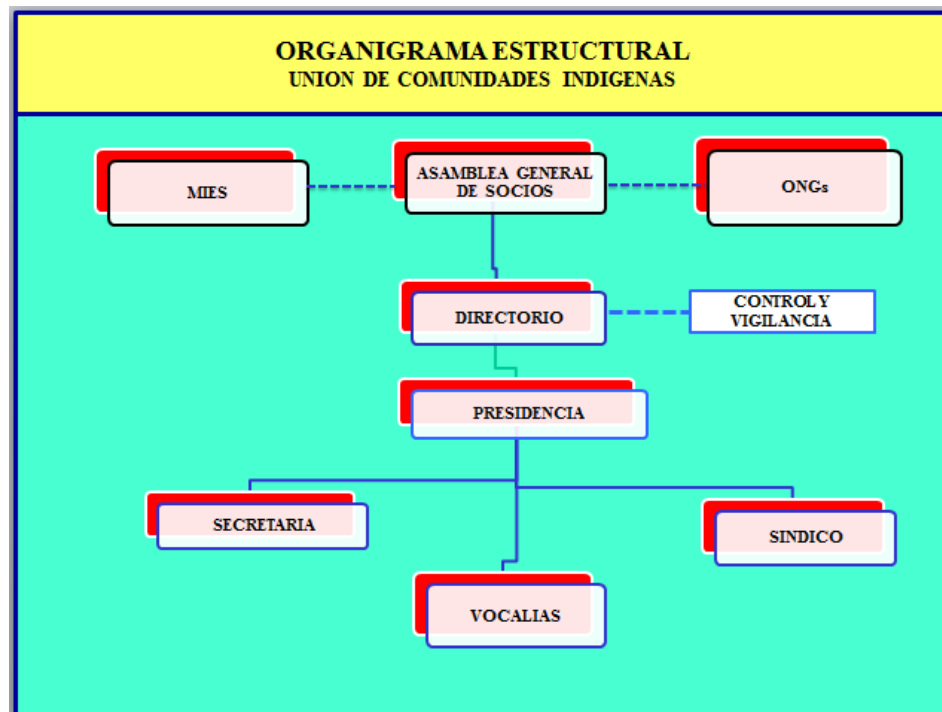
captar con beneficios económicos ofrecidos por organismos nacionales e internacionales mediante programas o proyectos evitando un reparto justo y equitativo;

Los quemimportistas, éstos intervienen a causa de la falta de candidatos en el momento de renovar las directivas, los mismos que no tienen disposición, ni aptitud para ser dirigentes; y,

Los nepotistas, son los que ocasionan graves problemas en el momento de administrar las empresas creadas para la prestación de servicios de orden económico, como de transformación de productos agropecuarios y su comercialización, ya que sin pleno conocimiento de causa se posesionan como gerentes, incluyendo a familiares y amigos sin capacidad en puestos remunerados, concentrando en muchos casos créditos en familiares, lo cual ocasiona en el mayor de los casos el desfinanciamiento de la empresa y consecuentemente su fracaso.

Con la finalidad de exponer un cambio saludable en la administración de las empresas de economía popular y solidaria, debemos dar a conocer las estructuras orgánicas de la Organización de Economía Popular y Solidaria y las Empresas actual y propuesta, con la respectiva descripción de leyes, reglamentos, disposiciones y funciones de cada uno de los puestos.

Cuadro No 1



Fuente: Autores

Según el Organigrama Estructural que se expone en el cuadro No 1, las responsabilidades y funciones que tiene la Asamblea General, el Directorio y la Presidencia, como unidades administrativas de mayor responsabilidad de la Unión de Comunidades Indígenas, se las describe a continuación:

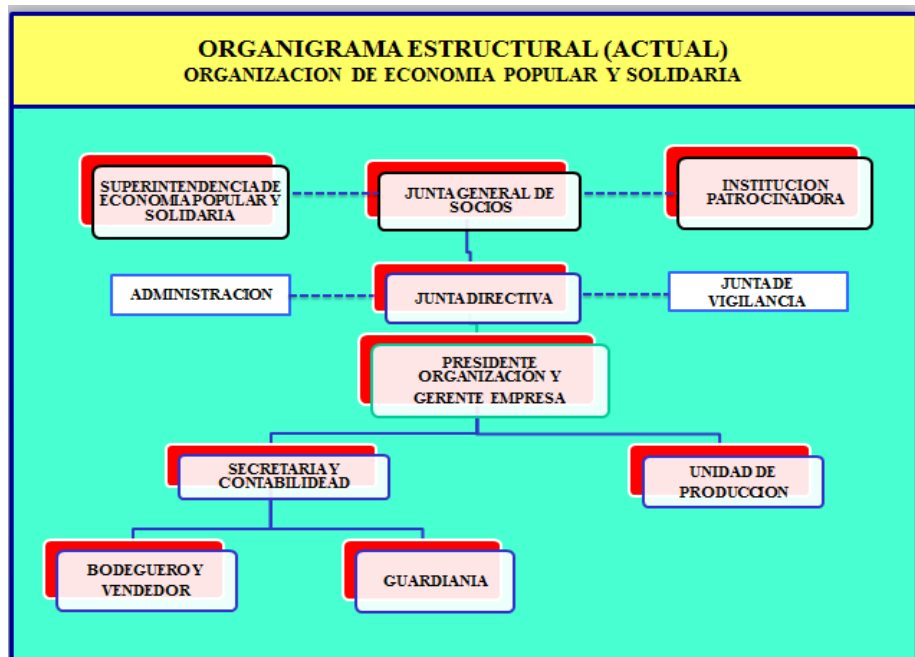
De la Asamblea General: Es la máxima autoridad de la organización y como tal podrá reformar el Estatuto, dictar el reglamento interno, conocer y juzgar informes de labores del Directorio y Presidencia, facultar al Directorio la celebración de contratos relativos a las adquisiciones de la organización, determinar el monto de cuotas ordinarias y extraordinarias, elegir al directorio en el mes de diciembre de cada dos años.

Del Directorio: Ejerce la función permanente de la organización, sus obligaciones son de cumplir y hacer cumplir el Estatuto y Reglamento interno y demás resoluciones de la Asamblea General; Llevar a la práctica los fines y más objetivos que deba cumplir la organización (Comuna, Asociación, Corporación) mediante la realización de obras y gestiones que hayan sido planificadas por la comisión; Autorizar los egresos de acuerdo al Reglamento Interno; y, presentar informes anuales a la Asamblea General y cuando ésta lo solicite, informe sobre la marcha administrativa y económica de la Organización; y, recibir con inventario los bienes de la Organización y ejecutar las demás atribuciones que señala el Estatuto y Reglamento;

De la Presidencia: El Presidente, es el representante legal, judicial y extrajudicial de la Organización; Cumplir y hacer cumplir el Estatuto y Reglamento Interno; Convocar y presidir la Asamblea General y sesiones del Directorio; Conjuntamente con el Secretario, llevar a conocimiento del Directorio la correspondencia de la organización; Suscribir las Actas de sesiones; Suscribir contratos y convenios aprobados por la Asamblea General; Supervigilar las labores de los miembros del Directorio; Autorizar los gastos determinados por el Reglamento; y, poner el visto bueno en los cheques que gire el Tesorero para cancelar las obligaciones de la Organización.

De las Vocalías: Son funciones de los Vocales, cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento y demás disposiciones legalmente emitidas por la Asamblea General, Asistir obligatoriamente a todas las reuniones de la Asamblea y del Directorio; Presidir las comisiones especiales que fueren asignadas; y, en caso de renuncia o ausencia de cualquier directivo, asumir dicho cargo en el orden que fueron electos.

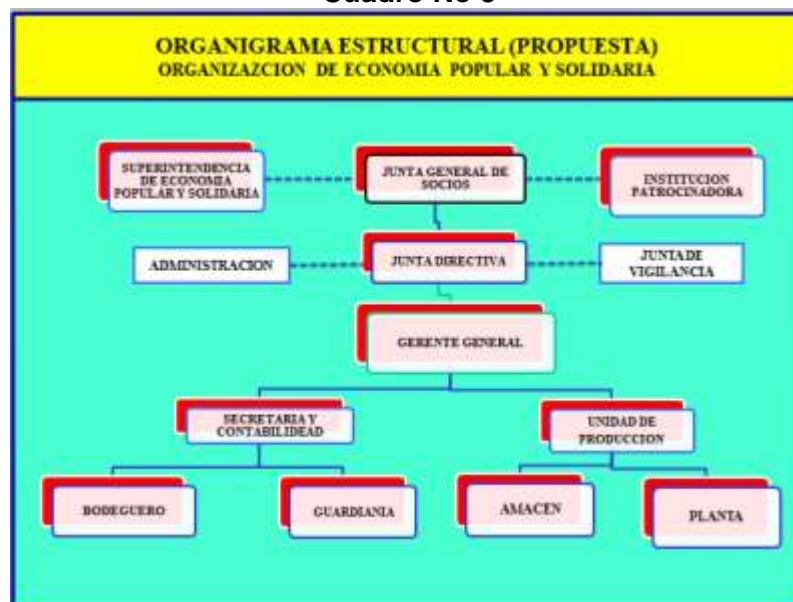
Cuadro No 2



Fuente: Autores

Podemos observar en el cuadro No 2 el Organigrama Estructural de una Empresa de Economía Popular y Solidaria, en el que consta que el representante de la organización, ocupa dos funciones la de Presidente de la Unión de Comunidades y Gerente de la Empresa; mientras que, el resto empleados de la empresa, cumplen las actividades normales.

Cuadro No 3



Fuente: Autores

Luego de haber realizado el análisis correspondiente, hemos considerado presentar una propuesta de Organigrama Estructural para una Organización de Economía Popular y Solidaria que se dedique a la industrialización y comercialización de productos agropecuarios, que se encuentra representada en el cuadro No 3, la misma que las funciones del Gerente o Administrador deben ser totalmente independientes a la de Presidente de la Asociación o Unión de Comunidades.

En base a nuestra investigación de campo, consideramos, que los fracasos de las empresas enunciadas anteriormente, se debieron concretamente a la falta de una administración profesional.

Por lo expuesto anteriormente y con el propósito de lograr el éxito en cualquier empresa detallamos a continuación algunas de las funciones que debe realizar un Administrador:

En ADMINISTRACIÓN GENERAL.- Ejercer la representación legal de la Organización; Realizar la administración global de las actividades de la entidad buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero; Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control; Participar en reuniones en la Junta Directiva, para analizar y coordinar las actividades de la organización productiva y comercializadora en general; Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico; Participar en reuniones con la Comunidades, Asociaciones, Ministerios y demás Instituciones Públicas y Privadas;

En ADMINISTRACION FINANCIERA.- Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados; Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales; Controlar los costos y rentabilidad de la empresa; Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo resuelto por el Directorio y Entidades patrocinadoras; Gestión de Compras; Controlar los niveles de inventarios; Gestión financiera estratégica en relación a la comercialización de productos agropecuarios; Controlar el cumplimiento de los planes y programas de producción y comercialización; Controlar los índices y costos de producción; Controlar la producción de la planta; Manejo de Proyectos de Inversión en ventas y mercado; y,

En MERCADEO.- Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional e internacional; Definir las políticas de ventas y distribución; Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización del negocio; Efectuar el análisis y evaluación de los resultados de los planes de mercadeo y ventas de la organización; Supervisar la rotación de los productos; Controlar los niveles de cartera; Realizar visitas a proveedores y clientes especiales.

DISCUSIÓN

Las malas decisiones (manejo político) por parte de las instituciones del Estado y las ONGs, en aceptar o designar que los dirigentes de las organizaciones sean estas de primer, segundo o tercer grado, administren las organizaciones (Industrias, Comercio o Prestación de Servicios) de economía popular y solidaria, siempre dará lugar a su fracaso, debido a que muchos de ellos acarrean problemas de dirigencia y liderazgo, como ya se explicó anteriormente, los eternos, autoritarios, populistas, clientelistas, quemimportistas y nepotistas.

La rotación en el manejo de subproyectos, como tiendas, almacenes de insumos agropecuarios, viveros, planteles avícolas y otros, hace que los mismos desaparezcan en poco tiempo sin conseguir sus objetivos, por lo que es más saludable la entrega de créditos personales para que cumplan con lo programado.

CONCLUSIONES

De la investigación realizada y en base a todos los argumentos dados en el desarrollo del estudio, la incorporación de profesionales especializados en administración, finanzas, comercio exterior, son los llamados a gerenciar las empresas de economía popular y solidaria, lógicamente que deben tener un valor agregado como experiencia en labores similares, un alto espíritu de responsabilidad y la suma de cualidades que se debe tener para mantener confianza con la comunidad beneficiaria y las instituciones patrocinadoras del o los proyectos.

Fue clara la descripción de funciones de un administrador profesional, las mismas que deben ser cumplidas a cabalidad con el objeto de lograr los objetivos de una organización dedicada a la industrialización y comercialización de economía popular y solidaria; y consecuentemente, llevarla a su crecimiento y brindando los frutos esperados por la comunidad, que no es otra cosa que el mejoramiento de sus vidas.

Bibliografía

Jiménez Castro, W. (29 de julio de 2009). *Definición de Administración Según Wilburg Jiménez Castro*. Recuperado el 6 de agosto de 2016, de Definición de Administración Según Wilburg Jiménez Castro: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>

"Encadena Ecuador". (octubre de 2014). *PROYECTO DE DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS*. Recuperado el 16 de agosto de 2016, de Mejoramiento de la competitividad de la industria intermedia mediante: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/DESARROLLO-DE-CADENAS-PRODUCTIVAS-ENCADENA-ECUADOR.pdf>

Anderson, R. (2002). *Organización y Métodos*. Madrid: Artes Gráficas EMA.

Brook, A. (29 de julio de 2009). *Definición de Administración Según Brook Adams*. Recuperado el 10 de agosto de 2016, de Definición de Administración Según Brook Adams.: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>

Cáritas. (1 de septiembre de 2016). *“La caricia de la Iglesia a su pueblo”*. Recuperado el 1 de septiembre de 2016, de <http://www.caritasecuador.org/concursos/microproyectos/>

CDES. (2015). *Proyectos*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de Fortalecimiento organizativo,: <http://cdes.org.ec/web/proyectos/>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Regimen del buen vivir*. Recuperado el 12 de agosto de 2016, de Sistema nacional de inclusión y equidad: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sitios/LIBRO%20buen%20vivir/files/assets/downloads/page0037.pdf>

Coordinadora ecuatoriana de comercio justo. (20 de abril de 2016). *Declaratoria de Riobamba, ciudad de comercio justo*. Recuperado el 14 de agosto de 2016, de Riobamba, ciudad latinoamericana por el precio justo: <http://www.cecjecuador.org.ec/>

COTEC. (8 de Julio de 2004). *La empresa y su organización*. Recuperado el 8 de agosto de 2016, de Concepto de organización: <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>

Hall, L. (2002). *Administración de Empresas*. Madrid: Artes Gráficas EMA.

INIAP, PROIMPA, INCOPA, COSUDE Y OTROS. (Julio de 2005). *Enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación*. Recuperado el 15 de Julio de 2016, de Principios: <http://www.conquito.org.ec/cadenas-productivas/>

IUTE Portuguesa. (2010). *Guía para la formulación de proyectos productivos agrícolas*. Recuperado el 22 de Agosto de 2016, de Información básica para la formulación: <https://docs.google.com/document/d/1b3L1AgXaSSM2jdoHDz6fVAdW35pNkuFfpA3Tebn8lrU/edit>

MAGAP. (2007). Políticas de Estado para el Agro Ecuatoriano. *PLANIFICACION AGROPECUARIA 2007 - 2020*, 2,3,4.

MIES. (2011). Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria. *Publicación de Leyes Ecuador*, 10,11,12,73.

Portal de economía solidaria. (2013). *Coordinadora de Comercio Justo*. Recuperado el 13 de agosto de 2016, de Comercio justo: http://www.economiasolidaria.org/comercio_justo

REFRÁN. (2013). *La organización en la empresa*. Recuperado el 8 de agosto de 2016, de La organización en la empresa: <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

Reinoso Cifuentes , V. A. (2003). Organización. En V. A. Reinoso Cifuentes, *El Proceso Administrativo y su aplicación en las empresas* (págs. 546,549). Quito Ecuador: FREIRE.

Reyes Ponce, A. (1979). *Administración de Empresas*. Mexico: LIMUSA.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.

SENPLADES. (Diciembre de 2012). http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Superintendencia de economía popular y solidaria . (8 de junio de 2016). *Disoluciones de Asociaciones*. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de Disolución voluntaria de una asociación: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/SEPS-IGT-IGJ-IFMR-DNLQSNF-2016-0075%20-%20ASOCIACION%20ARTESANAL%20DE%20PRODUCCIO%CC%81N%20DE%20BIENES%20AGRI%CC%81COLAS%20Y%20PECUARIOS%20LA%20MERCED.pdf/43bdac65-48d6-41e4-92a9-9e337feaf448>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Qué es la Economía Popular y Solidaria (EPS)*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de Ley de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/noticia?que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps->

Toaza , L. A. (s.f.). *Las huellas de la Misión Andina en las comunidades indígenas de Chimborazo*. Obtenido de Las huellas de la Misión Andina en las comunidades indígenas de Chimborazo.

Tomta, D., & Chiatchouna, C. (2009). Cadenas productivas y productividad de las Mipymes. *La Calidad Académica un Compromiso Institucional Universidad Libre Bogotá Colombia*, 145-164.

Universidad Andina Simón Bolívar. (2007). *nterculturalidad y género en La Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Cotacachi, UNORCAC del Ecuador*. Recuperado el 16 de agosto de 2016, de PARTICIPACIÓN DE LA MUJER: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/808>

