

Fortalecimiento organizacional de asociaciones de productores de café en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, Ecuador

Organizational strengthening of the coffee-producers associations in Loja and Zamora Chinchipe provinces, Ecuador

VIVIANA ESPINOZA LOAYZA, DOLORES ROJAS, EULALIA ELIZABETH SALAS TENESACA, AURORA SAMANIEGO NAMICELA
Universidad Técnica Particular de Loja - Ecuador
vdespinoza@utpl.edu.ec, dmrojas10@utpl.edu.ec, eesalas@utpl.edu.ec, afsamaniego3@utpl.edu.ec

RESUMEN

En concordancia con los objetivos de desarrollo sostenible 8 y 4 y el Plan Nacional del Buen Vivir se ejecutó el proyecto "Fortalecimiento organizacional asociaciones de la economía popular y solidaria en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe" el cual tiene como fin contribuir al fortalecimiento de las capacidades administrativas, financieras, contables y legales de las asociaciones productoras de café ubicadas en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe. El proyecto vinculó a seis asociaciones, cuatro de ellas pertenecientes a la Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur (FAPECAFES). Se trabajó con el fin de fortalecer la asociatividad de los productores y comercializadores de café a través de la aplicación y desarrollo de habilidades administrativas, contables-financieras y legales; para ello a partir de la metodología de investigación-acción se aplican herramientas de los temas

antes mencionados, con la finalidad de desarrollar y gestionar instrumentos e información necesaria para mejorar la toma de decisiones. Entre los principales resultados obtenidos, se dispone de un diagnóstico detallado de cada asociación, insumo base para el proceso de planificación y ejecución del proceso de asistencia técnica y capacitación organizacional. Se cuenta con asociaciones capacitadas en temas legales, financieros, contables y administrativos; dicha capacitación reposa en manuales elaborados por alumnos y docentes, así como material audiovisual, esto con el fin de dotar a las asociaciones de material de consulta permanente, como soporte para su gestión.

Palabras clave: Asociaciones productoras de café, Fortalecimiento organizacional, metodología acción- participación.

Recibido 01-04-2019
Aceptado 19-09-2019

ABSTRACT

The project aims to contribute to the strengthening of the administrative, financial, accounting and legal capacities of the coffee-producing associations located in the provinces of Loja and Zamora Chinchipe. The project links six associations, four of them belonging to the Regional Federation of Associations of Small organic coffee growers of the South (FAPECAFES). We worked with the aim of strengthening the associativity of coffee producers through the application and development of administrative, accounting, financial and legal skills. For this purpose, from the research-action methodology, tools of the mentioned topics were applied, with the purpose of developing and managing tools and information necessary to improve decision-making.

Among the main results obtained, there is a detailed diagnosis of each association, input base for the process of planning and execution of the process of technical assistance and organizational training. The associations are trained in legal, financial, accounting and administrative matters; the information of this training is written on manuals done by students and teachers, as well as audiovisual material, in order to provide the associations a set of information to help them in the administrative management.

Key words: Action-participating methodology, coffee producers associations, organizational strengthening.

INTRODUCCIÓN

En concordancia con lo establecido en el Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible y el Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la

ciudadanía del Plan Nacional del Buen Vivir, el presente proyecto busca afianzar el desarrollo económico de las asociaciones de base productoras de café, ubicadas en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.

Como antecedentes se puede mencionar que las asociaciones productoras de café, con el apoyo de Swisscontact, desde algunos meses han venido efectuando procesos de auditoría, como resultados de estas se evidencia que existen necesidades de mejora en los ámbitos del manejo administrativo, financiero, contable y legal. A través del proyecto se pretende dotar de estas competencias y con ello contribuir a mejorar la gobernabilidad y toma de decisiones en los miembros de las asociaciones productoras de café.

A partir del año 2017 las asociaciones productoras de café, ingresan a proceso de auditoría por parte de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Entre los principales hallazgos obtenidos de las auditorías son la falta de cumplimiento de la normativa legal en todos los procesos inherentes a la gestión de este tipo de asociaciones. Esta falta de cumplimiento, debida al desconocimiento de la normativa, lo que ha provocado que las asociaciones entren en procesos de pago de multas por temas administrativos, mismas que pueden ser corregidos en el corto plazo y de manera inmediata.

Considerando que uno de los objetivos que busca este tipo de asociaciones es el de integrarse de manera asociativa sostenible y ser altamente competitiva, es fundamental generar acciones tendientes a solventar estas necesidades formativas de las asociaciones, dotando de competencias básicas que orientan la gestión administrativa de estas unidades de negocio.

Por lo antes descrito, nace la oportunidad de generar un proyecto de vinculación, el cual tiene como objetivo general: desarrollar las capacidades organizacionales para fortalecer la gestión de las asociaciones de la EPS, de esta manera poder cumplir con los requerimientos de los entes de reguladores. Para poder cumplir este objetivo, se definieron los siguientes objetivos específicos:

Objetivos específicos

- OE1. Diagnosticar la situación actual de las asociaciones productoras de café
- OE2. Desarrollar y aplicar herramientas de gestión, ajustadas a la normativa de los organismos de control.
- OE3. Realizar la transferencia de conocimientos en la aplicación de herramientas de gestión, administrativas, contables – financieras y legales.

El proyecto se enfoca en trabajar con seis asociaciones ubicadas en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, en la tabla 1 se presenta el detalle:

Tabla 1

Asociaciones beneficiarias del proyecto

ASOCIACIÓN	ACRONIMO	CANTON	PROVINCIA
<i>Asociación de producción agropecuaria Unión y Progreso</i>		<i>Cangonamá</i>	<i>Loja</i>
<i>Asociación de productores de café especial de Cariamanga</i>	<i>APROCEQ</i>	<i>Cariamanga</i>	<i>Loja</i>

<i>Asociación agroartesanal de productos ecológicos de café especial del cantón Loja</i>	<i>APECAEL</i>	<i>Vilcabamba</i>	<i>Loja</i>
<i>Asociación agropecuaria artesanal de productores orgánicos cuencas del río Mayo</i>	<i>ACRIM</i>	<i>Zumba</i>	<i>Zamora Chinchipe</i>
<i>Asociación agroartesanal de productores ecológicos de Palanda y Chinchipe</i>	<i>APECAP</i>	<i>Palanda</i>	<i>Zamora Chinchipe</i>
<i>Asociación de productores de café de altura de Espíndola y Quilanga</i>	<i>PROCAFEQ</i>	<i>Quilanga</i>	<i>Loja</i>

MARCO TEÓRICO O ANTECEDENTES

La zona de planificación 7 comprendida por las provincias de Loja, El Oro y Zamora, en donde actúan diferentes actores sociales e instituciones para promover el desarrollo, en la actualidad se presenta como una zona de desarrollo económico y empresarial por la riqueza de recursos con los que cuenta. Las asociaciones de producción y comercialización de café sobre las cuales se va a intervenir, se han organizado con la finalidad de comercializar asociativamente café de calidad, asegurando volúmenes requeridos por importadores y tostadores internacionales, aplican procesos responsables ambiental y socialmente para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de sus socios y la sostenibilidad de la organización. Este actor agrupa aproximadamente a 1800 productores de café y se ha constituido en un referente de asociatividad y desarrollo en la región.

Como señala Bijman (2007), citado en (Mujawamariya, D'Haese, & Speelman, 2013), las organizaciones de productores tienen como características más importantes la democracia participativa, la estructura de propiedad difusa y la importancia de los socios. La asociatividad ha sido una característica que ha sido impulsada en la economía popular y solidaria como forma de desarrollo alternativo al modelo de desarrollo tradicional.

Poole y de Frece (2010) citado en (Mujawamariya et al., 2013) reflejan las ventajas económicas y sociales de este tipo de organizaciones. Las ventajas económicas incluyen un tamaño mayor, unos mejores resultados empresariales y una mayor capacidad de comercialización de sus productos. La inclusión social implica un mayor capital social y las ventajas asociadas a este. Pero no solo hay ventajas, Mujawamariya et al. (2013), estos autores recogen que la toma de decisiones colectivas es difícil por la diversidad de intereses y opiniones de los socios.

Para que una unidad de negocio sea sostenible en el tiempo, es imperante que cuente con estructuras internas claras, procesos definidos y conocimiento en el manejo de las diversas áreas que conforman una organización. Es por ello que la formación del empresario constituye un proceso en el que intervienen un conjunto de variables de tipo cultural, sociales, psicológicas y económicas, que de manera conjunta o por separado contribuyen a desarrollar un sinnúmero de competencias en las personas, dotando de capacidades técnicas para que puedan ser generadores de riqueza (Varela & Bedoya Arturo, 2005).

La gestión administrativa implica la administración de todos los recursos que tiene una empresa, la contabilidad y las finanzas por tanto se constituyen en áreas fundamentales de la gestión organizacional. Cabe resaltar que en numerosas investigaciones como (García

Pérez de Lema, Marín Hernández, & Javier Martínez García, 2006), (González Pérez, Correa Rodríguez, & Acosta Molina, 2002), (Pérez, 2010) y (Morillo, 2001), mencionan que la aplicación de herramientas financieras y un adecuado control de costos de producción tienden a mejorar la posición financiera de la empresa, lo que conlleva a generar una ventaja competitiva en el mercado en donde se desempeñan.

Tomando como referencia estos aspectos el proyecto busca brindar a cada una de las asociaciones los conocimientos teóricos y técnicos para una adecuada gestión de la organización, para que, como lo menciona Varela & Bedoya Arturo (2005) las asociaciones puedan conseguir transformar sus organizaciones y con ello ser sostenibles en el tiempo.

METODOLOGÍA

La intervención se realiza a partir de métodos de acción-participación, que incluye efectuar acciones y llevar a cabo procesos en los que interviene la UTPL con su equipo de docentes y estudiantes, técnicos de Swisscontact y el sector de intervención; que en el caso de este proyecto lo constituyen las asociaciones productoras y comercializadoras de café.

La metodología utilizada en el presente proyecto consta de tres fases, las cuales se describen:

Diagnóstico

La primera fase del diagnóstico incluyó un trabajo colaborativo entre funcionarios de la SEPS, Swisscontact y UTPL, donde se definieron algunos problemas e inconvenientes que presentan las asociaciones

productoras y comercializadores de café, visto desde la óptica del órgano de control y de las entidades privadas que han trabajado con estas asociaciones anteriormente.

La segunda fase implicó el diagnóstico in situ en cada asociación beneficiaria. Esta actividad fue desarrollada por estudiantes con la orientación y acompañamiento de docentes. Se aplicó un instrumento elaborado por la UTPL, para el levantamiento de información en relación a los cuatro ejes establecidos: legal, administrativo, financiero y contable.

Con la información recopilada se procede a realizar el FODA, así como la priorización de factores a cada asociación beneficiaria.

Validación del diagnóstico

Con la información recopilada de cada asociación, se procedió a realizar la validación, la cual implicó:

- a. Validación interna, con el equipo de docentes y estudiantes que intervienen en el proyecto.
- b. Validación externa, con funcionarios de la SEPS y Swisscontact. Este proceso de validación permite definir los aspectos sobre los cuales se realizará el proceso de asesoría y capacitación a los beneficiarios.

Intervención

Con base al diagnóstico validado, se definen los temas a capacitar y se genera la planificación para llevar a cabo las visitas in situ, capacitaciones y asesoría a cada asociación beneficiaria.

Métodos de recolección de datos

Para cada fase se aplicaron los siguientes métodos de recolección de datos:

Diagnóstico

- Reuniones de trabajo con el equipo de trabajo interinstitucional.
- Reuniones con las asociaciones y equipo de UTPL.
- Visitas de campo para levantamiento de información.

Validación

- Reuniones con docentes y estudiantes
- Reuniones con equipo Swisscontact
- Taller de trabajo con funcionarios de la SEPS, Swisscontact, equipo UTPL y representantes de las asociaciones.

Intervención

- Talleres de capacitación.
- Asesoría y seguimiento en implementación de propuestas.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los principales resultados obtenidos dentro del proyecto de vinculación ejecutado dentro del período marzo 2018 a marzo 2019.

En primer lugar, se presentan los resultados derivados del diagnóstico, en relación a la primera fase, las instituciones que forman parte del proyecto, determinaron los siguientes problemas que enfrentan las asociaciones:

Fortalecimiento organizacional asociaciones de la economía popular y solidaria en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe

Viviana Espinoza L., Dolores Rojas, Eulalia E. Salas T., Aurora Samaniego N. • VÍNCULOS-ESPE (2020) VOL. 5, No.1:43-52

1. Incumplimiento normativo.
2. Protocolos burocráticos por parte de la SEPS.
3. Asesoría inadecuada.
4. Confusión en la concepción de la Economía Popular y Solidaria, lo cual lleva a una asesoría inadecuada.
5. Diagnósticos inadecuados e incompletos.
6. Contradicción entre fomento a las organizaciones y regulación de las mismas.
7. Capacidad ociosa.
8. Carencia de gobierno corporativo.
9. Falta acciones de política afirmativa, de parte de los GADS para fomento de las organizaciones de EPS.
10. Vacíos interpretativos en la normativa legal vigente, para las organizaciones de EPS; de parte de SRI, Ministerio de Relaciones laborales y seguro campesino como los principales.

Luego del levantamiento de información de cada asociación, se obtuvieron los siguientes resultados:

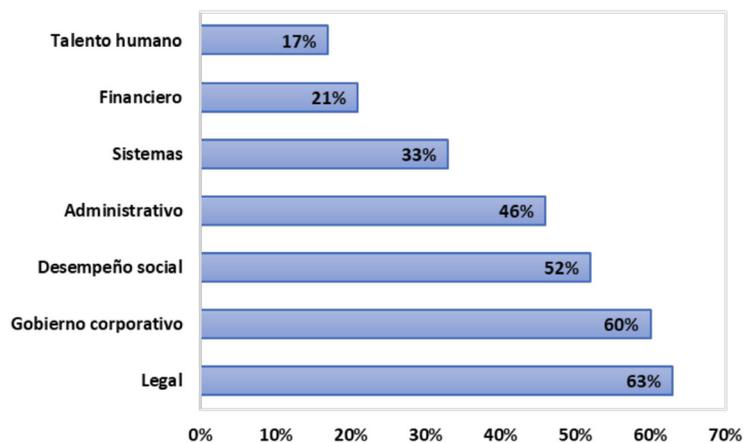


Figura 1. Cumplimiento promedio asociaciones

La figura 1, presenta el promedio de cumplimiento de las seis asociaciones en función de las siete áreas consideradas en la matriz de diagnóstico. En los aspectos financieros, talento humano y sistemas, se presenta el menor cumplimiento promedio, inferior al 50%. En tanto que, el eje legal si bien presenta un 63% de cumplimiento siendo el factor más elevado, no refleja la realidad de las asociaciones en cuanto al cumplimiento normativo. Si bien las asociaciones cuentan con elementos legales necesarios para su funcionamiento, no todos éstos responden a los requisitos establecidos por el órgano de control.

En cuanto al Gobierno Corporativo y Desempeño Social, los valores superan el 50% en promedio, esto debido a que cuatro de las seis asociaciones se encuentran en un estado más avanzado en términos de: gestión, dirección y desarrollo asociativo.

En la figura 2, se presenta el cumplimiento de cada asociación en función de los ejes analizados.

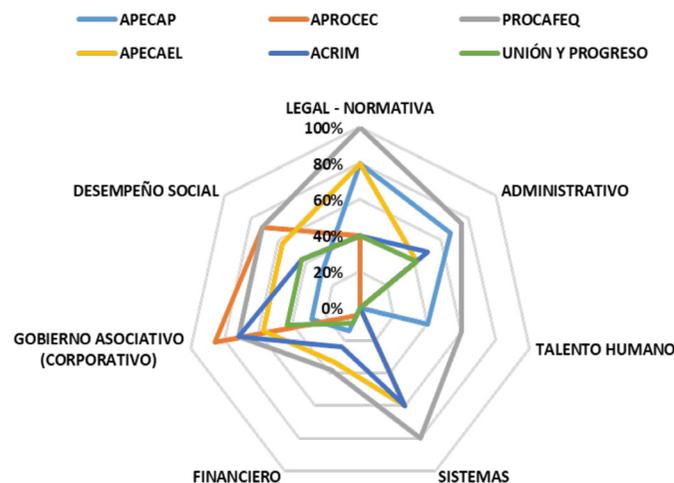


Figura 2. Cumplimiento áreas de análisis por asociación

Al analizar el desempeño por asociación, el escenario varía, principalmente se notan diferencias entre las asociaciones más fortalecidas como lo son ACRIM, APECAEL, APECAP y PROCAFEQ y las asociaciones menos fortalecidas, Unión y Progreso y APROCEC. Para estas últimas el cumplimiento en los siete ejes es inferior al 50%, de acuerdo a la matriz de levantamiento de información realizada.

En la figura 3, se presenta el desagregado de cada eje y el porcentaje de cumplimiento por cada asociación. Las flechas de colores indican el estado de cada eje, siendo así que:

Rojo: cumplimiento bajo
Amarillo: cumplimiento medio
Verde: cumplimiento alto

AREAS	ASOCIACIONES					
	APECAP	APROCEC	PROCAFEQ	APECAEL	ACRIM	UNIÓN Y PROGRESO
LEGAL - NORMATIVA	↑ 80%	→ 40%	↑ 100%	↑ 80%	→ 40%	→ 40%
ADMINISTRATIVO	→ 67%	↓ 0%	↑ 75%	→ 42%	→ 50%	→ 42%
TALENTO HUMANO	→ 40%	↓ 0%	→ 60%	↓ 0%	↓ 0%	↓ 0%
SISTEMAS	↓ 0%	↓ 0%	↑ 80%	→ 60%	→ 60%	↓ 0%
FINANCIERO	↓ 14%	↓ 5%	→ 38%	→ 33%	↓ 24%	↓ 10%
GOBIERNO ASOCIATIVO (CORPORATIVO)	↓ 29%	↑ 86%	↑ 71%	→ 57%	↑ 71%	→ 43%
DESEMPEÑO SOCIAL	↓ 29%	↑ 71%	↑ 71%	→ 57%	→ 43%	→ 43%

Figura 3. Estado cumplimiento por ejes y asociación

Considerando los siete ejes por las seis asociaciones, como resultado se tiene 42 ítems valorados, de éstos 10 presentan un cumplimiento alto, siendo Procafeq la asociación con mejores resultados de acuerdo al diagnóstico. En cumplimiento medio se ubican 18 ítems, donde Apecael, Acrim y Unión y Progreso presentan un mayor cumplimiento a este nivel.

En tanto que 14 items están en cumplimiento bajo, donde Apecap, Aproced y Unión y Progreso presentan estos resultados.

Esta información fue fundamental para definir los temas a capacitar y los enfoques para cada asociación considerando sus necesidades de fortalecimiento organizacional.

En cuanto al fase de intervención, en la tabla 2, se presentan los resultados:

Tabla 2

Temas capacitación asociaciones

EJES CAPACITACIÓN	Temas	Público objetivo
Legal	Aplicación de la LOEPS	Directivos
Administrativo	Plan estratégico POA Gestión de archivo	Directivos Secretaria
Contable	Activos fijos Gestión de inventarios	Contadora
Financiero	Presupuestos Indicadores financieros Gestión de cobranzas y pagos	Administradores y directivos

Se efectuaron un total de 24 capacitaciones, cuatro por cada asociación. Las capacitaciones fueron realizadas por estudiantes y docentes en las oficinas de las asociaciones. La capacitación por eje fue realizada en un promedio de 6 a 8 horas, e implicó la verificación de información, el levantamiento de necesidades, la capacitación

al público objetivo y la retroalimentación del proceso de asistencia y formación llevado a cabo. Este proceso de intervención se realizó entre los meses de octubre 2018 a marzo 2019.

CONCLUSIONES

Del proyecto de vinculación ejecutado, se extraen las siguientes conclusiones:

Se dispone del diagnóstico detallado de cada asociación, constituyendo un documento de gran aporte para la planificación de las asociaciones, orientándose en los puntos débiles que deben ser atendidos para mejorar la gestión de cada asociación.

Se debe considerar que las decisiones que involucran mejoramiento de las capacidades administrativas, contables, legales y financieras constituyen un aspecto que debe desarrollarse paulatinamente en las asociaciones de la economía popular y solidaria, de ahí que el papel de la academia y por tanto de la UTPL es muy importante para apoyar y contribuir con la transferencia de conocimientos a que dichos procesos se consoliden, en aras del desarrollo sostenible de estas organizaciones y contribuyan también a mejorar las condiciones de vida del sector y de las familias que integran tales organizaciones.

La vinculación con las asociaciones productoras y comercializadores de café, permitió a estudiantes y docentes, involucrados en el proyecto, conocer la problemática que existe en relación a sus capacidades y limitaciones en aspectos administrativos y financieros; lo cual permite fortalecer las competencias de los profesionales en formación al aprender haciendo.

Dado que la información sobre la situación real de este tipo de organizaciones, no se encuentra disponible en fuentes secundarias, resulta importante el levantamiento de línea base que más adelante permite intervenir y actuar para contribuir a mejorar el desempeño de este tipo de organizaciones que pertenecen a la economía popular y solidaria, de esta manera contribuir al cumplimiento del objetivo 8 en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La formalización de actividades contribuye al fortalecimiento de las capacidades de las asociaciones productoras y comercializadoras de café, que presentan dificultades de base contable- financiera y administrativa y legal; sin embargo, disponen de fortalezas que mediante asesoramiento y una apropiada toma de decisiones deben potenciarse y de esta manera fomentar su desarrollo.

La gestión de las asociaciones productoras y comercializadoras de café, constituye un proceso permanente, por tanto, se considera que la aplicación de herramientas administrativas, contables, financieras y legales requiere de la implementación progresiva por parte de los directivos de las asociaciones y socios, acompañado de un proceso de evaluación continua.

Entre los efectos positivos que se lograron con la ejecución del proyecto está la motivación de los beneficiarios, así como de los estudiantes y docentes involucrados. La motivación en ser apoyados, la motivación por contribuir a través de la academia a salir del aula de clase y aprovechar de escenarios reales para aportar en la generación de conocimientos, y motivación de los estudiantes a través de una forma diferente para formarse profesionalmente.

RECOMENDACIONES

De la experiencia del proyecto, se plantean las siguientes recomendaciones:

Valoración por parte de los directivos de la asociación, del diagnóstico realizado al inicio del proyecto, con el fin de que prioricen las actividades que requieren fortalecer y mejorar. Esto permitirá definir los requerimientos de apoyos institucionales y vinculación con la academia.

La implementación de las propuestas desarrolladas para superar las debilidades detectadas en cada una de las asociaciones vinculadas al proyecto.

Es necesario ejecutar programas de vinculación que se mantengan a través del tiempo para brindar capacitación y seguimiento, dado que las asociaciones requieren asesoramiento a largo plazo para el fortalecimiento de sus capacidades no solo administrativas, sino que se incluyan a todos los elementos que conforman la cadena de valor.

Se recomienda considerar para futuros proyectos de vinculación la formación de equipos interdisciplinarios, esto permitirá ampliar el alcance del desarrollo de capacidades y transferencia de conocimientos a todas las etapas del proceso productivo y comercialización del café.

Para que las propuestas e intervención generadas en los proyectos de vinculación se lleven a cabo y sean sostenibles en el tiempo, se

requiere de voluntad institucional tanto de las asociaciones como de las instituciones que coordinan los proyectos. La vinculación genera una relación de largo plazo, que permita transferir conocimientos contribuyendo al desarrollo de capacidades en las asociaciones y con ello disminuir la dependencia externa futura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

García Pérez de Lema, D., Marín Hernández, S., & Javier Martínez García, F. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme. *La Contabilidad de Costos y Rentabilidad En La Pyme*, (218), 39–59. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2006.578>

González Pérez, A. L., Correa Rodríguez, A., & Acosta Molina, M. (2002). Dialnet- Factores Determinantes De La Rentabilidad Financiera DeL-256418, XXXI, 395–429.

Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. *Actualidad Contable*, 4(4), 35–48.

Mujawamariya, G., D’Haese, M., & Speelman, S. (2013). Exploring double side-selling in cooperatives, case study of four coffee cooperatives in Rwanda. *Food Policy*, 39, 72–83. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.12.008>

Pérez, L. J. C. (2010). Análisis Financiero Para La Toma De Decisiones, En Una Empresa Maquiladora Dedicada a La Confección De Prendas De Vestir, 93. Retrieved from http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3672.pdf

Varela, R., & Bedoya Arturo, O. L. (2005). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Cdee Icesi*, 24.

VÍNCULOS
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE