

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría Profesional en Economía y Finanzas Populares y Solidarias

**Propuesta de un plan de gestión comunitaria en articulación con el  
GAD del cantón Sozoranga, provincia de Loja para el periodo  
2021-2023**

Lilian Camila Yangua Conde

Tutor: Rosendo Geovanny Cardoso Ruiz

Quito, 2025

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	<b>Reconocimiento de créditos de la obra</b> No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Lilian Camila Yangua Conde, autora del trabajo intitulado "Propuesta de un plan de gestión comunitaria en articulación con el GAD del cantón Sozoranga, provincia de Loja para el periodo 2021-2023", mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Economía y Finanzas Populares y Solidaria en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

05 de noviembre de 2025

Firma: \_\_\_\_\_





## Resumen

La investigación tuvo como objetivo proponer un plan de gestión para fortalecer el sector asociativo de la Economía Popular y Solidaria, en articulación con GAD del cantón Sozoranga, de la provincia de Loja. En el estudio se analizó el entorno económico, político y sociocultural del cantón, así como el grado de vinculación y apoyo del GAD a las asociaciones, las cuales tienen mayor representatividad en la comunidad sozoranguense.

El tratamiento de la información recolectada mediante encuestas a socios de las asociaciones y entrevistas a funcionarios municipales, fue bajo un enfoque descriptivo a través del método cuantitativo y cualitativo. De igual manera, se recurrió a fuentes secundarias por medio de la revisión bibliográfica y documental. Para realizar el diagnóstico situacional se construyeron la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), y posteriormente el análisis FODA. A partir de estos insumos, se definieron las principales estrategias que contempla el plan propuesto.

Los resultados reflejan un alto potencial del sector asociativo, sustentando su convivencia en principios de solidaridad, equidad y bien común. Sin embargo, se identificaron debilidades importantes en las que al interior de las asociaciones se debe trabajar, por ejemplo, la limitada gestión administrativa, una cultura financiera insuficiente y escasa visibilización organizacional; además de la falta de acciones estructuradas desde el GAD cantonal para el impulso de dichas organizaciones.

En función del diagnóstico, se plantea un plan con estrategias a corto, mediano y largo plazo que busca promover la gestión colaborativa y fortalecer la gobernanza al interior de las asociaciones, incrementar la productividad e impulsar la inclusión del sector en la planificación territorial como actor clave del desarrollo local.

Palabras clave: economía popular y solidaria, asociatividad, diagnóstico situacional, desarrollo local, planeación estratégica, comunidad



## **Agradecimientos**

A Dios, el primero en mi vida, por su fortaleza y dirección en esta etapa de aprendizaje, ha sido su bendición la que me ha guiado por el camino correcto.

A mis amados padres, Luis y Corina, por su amor y apoyo incondicional, su cuidado ha sido el mejor aliciente para mi alma.

A mi querida amiga Idania, por su consejo sabio y palabras de motivación en el tiempo preciso.

A los docentes de la Universidad Andina Simón Bolívar, por compartir su conocimiento, reflejando la calidad humana y profesional.



## Tabla de contenidos

Figuras y tablas.....	12
Introducción.....	15
Capítulo primero Acercamiento de la economía popular y solidaria a la gestión comunitaria de los GAD cantonales .....	19
1. El sistema económico social y solidario en Ecuador (SESS).....	19
1.1 Composición del sistema económico .....	19
2. Asociatividad en la EPS .....	21
2.1 Marco jurídico de la EPS en Ecuador .....	22
2.2 Institucionalidad de la EPS .....	23
2.3 Formas de organización de la EPS .....	24
2.4 Estructura de las asociaciones.....	25
3. Gobiernos Autónomos Descentralizados y la EPS.....	27
4. Gestión comunitaria del sector asociativo .....	29
Capítulo segundo Metodología de la investigación.....	32
1. Marco metodológico.....	32
1.1 Matriz EFE .....	32
1.2 Matriz EFI .....	33
1.3 Matriz de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades (FODA) .....	34
2. Procedimiento de recopilación primaria.....	35
Capítulo tercero Estado de la situación socio económica del cantón Sozoranga de la provincia de Loja.....	39
1. Componente socioeconómico.....	39
1.1 Área geográfica y población .....	39

1.2 Sector productivo .....	41
1.3 Servicios financieros .....	42
2. La economía popular y solidaria en el cantón Sozoranga .....	43
3. Diagnóstico situacional de las asociaciones del cantón Sozoranga.....	46
3.1 Factores externos.....	46
Capítulo cuarto Análisis de la gestión interna de las asociaciones del cantón Sozoranga y el rol del GAD cantonal en su fortalecimiento .....	57
1. Aplicación de instrumentos de recolección de información primaria .....	57
1.1 Entrevistas a funcionarios del GAD cantonal de Sozoranga.....	57
2. Construcción de la matriz EFE.....	59
3. Factores internos.....	61
3.1 Diagnóstico organizacional .....	64
3.2 Diagnóstico productivo .....	68
3.3 Diagnóstico de mercado .....	71
3.4 Diagnóstico financiero .....	75
4. Construcción de la matriz EFI.....	80
5. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades (FODA).....	82
5.1 Diseño de estrategias.....	82
5.2 Desarrollo de las estrategias de acción.....	90
Capítulo quinto Desarrollo de la propuesta del plan de gestión entre el sector asociativo y el GAD cantonal de Sozoranga .....	99
1. Presentación.....	99
2. Objetivo general .....	100
2.1 Objetivos específicos.....	100
3. Estrategias del plan de gestión para el fortalecimiento del sector asociativo de la EPS del cantón Sozoranga.....	100

Conclusiones.....	103
Lista de referencias.....	105
Anexos.....	109
Anexo 1: Entrevistas realizadas al Alcalde, Jefe del departamento de planificación y Jefe del departamento financiero.....	109
Anexo 2: Encuesta aplicada a los socios de las asociaciones del cantón Sozoranga	

## Figuras y tablas

Figura 1. Ubicación geográfica provincial del cantón Sozoranga y división política territorial .....	39
Figura 2. Edad de los socios por género.....	62
Figura 3. Nivel de educación de los socios por género. ....	63
Figura 4. Cobertura de seguridad social a los socios por género. ....	63
Figura 5. Ámbito organizacional .....	66
Figura 6. Ámbito productivo .....	69
Figura 7. Ámbito de mercado.....	74
Figura 8. Ámbito financiero .....	76
Tabla 1. Asociaciones del cantón Sozoranga .....	35
Tabla 2. Componentes de evaluación.....	36
Tabla 3. Nivel de cumplimiento .....	37
Tabla 4. Valoración de puntajes obtenidos.....	38
Tabla 5. División territorial y poblacional del cantón Sozoranga .....	40
Tabla 6 Grupos etarios.....	41
Tabla 7. Área cultivada según productos agrícolas .....	42
Tabla 8. Datos generales de las asociaciones del cantón Sozoranga.....	44
Tabla 9. Tasas de interés activas .....	47
Tabla 10. Tasas activas para BanEcuador B.P .....	48
Tabla 11. Hallazgos de las entrevistas.....	57
Tabla 12. Matriz de oportunidades y amenazas .....	60
Tabla 13. Matriz base de evaluación organizacional.....	65
Tabla 14 Matriz base de evaluación productiva .....	68
Tabla 15. Matriz base de evaluación de mercado.....	71
Tabla 16 Matriz base de evaluación financiera .....	75
Tabla 17. Resumen del diagnóstico situacional del sector asociativo .....	78
Tabla 18 Matriz de fortalezas y debilidades.....	81

Tabla 19 Matriz FODA.....	82
Tabla 20 Alineación de estrategias a los ámbitos evaluados del sector asociativo .....	84
Tabla 21 Matriz de selección de MEP.....	87
Tabla 22 Matriz de planificación alineada al ámbito organizacional del sector asociativo .....	91
Tabla 23 Matriz de planificación alineada al ámbito productivo del sector asociativo .	94
Tabla 24 Matriz de planificación alineada al ámbito comercial del sector asociativo ...	96
Tabla 25 Matriz de planificación alineada al ámbito financiero del sector asociativo...	97
Tabla 26. Matriz de planificación alineada al análisis interno del sector asociativo....	101



## Introducción

La economía popular y solidaria en el Ecuador representa un sector estratégico para el desarrollo local. En el contexto rural donde las relaciones de comunidad son más cercanas como es el caso del cantón Sozoranga de la provincia de Loja, el sector asociativo como forma de organización de la EPS constituye un actor socioeconómico clave en la mejora de las condiciones de vida de las personas a través de la generación de empleo, la cohesión social y el rescate de principios de solidaridad, cooperación, equidad de género y cuidado de la naturaleza.

Desde la perspectiva social, el nivel de pobreza e la zona rural se acentuó en un 38,5%, mientras que la tasa de analfabetismo fue igual a 4,2% reflejando las brechas educativas que aún persisten (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2025). La población del cantón Sozoranga culturalmente preserva tradiciones y oficios propios de comunidades rurales, entre las principales actividades económicas a las que se dedican son las de tipo agropecuario; por cuanto no es de extrañar que el vínculo común de las personas asociadas sean precisamente oficios complementarios de agricultura y ganadería (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sozoranga 2020).

No obstante, las organizaciones de la EPS en el territorio local enfrentan múltiples desafíos que limitan su desempeño y sostenibilidad. De acuerdo al IEPS (2018), estos se dan en torno a las restricciones en el acceso a capacitación continua y asistencia técnica permanente; así como al financiamiento del sistema financiero nacional por no poseer garantías reales; en el ámbito productivo no se ha podido asegurar la calidad y cantidad, minimizando su poder de negociación y de ser incluidos en canales de comercialización. A esto se suma las insuficientes habilidades y destrezas administrativas de los directivos para conducir la gestión de las organizaciones.

En el cantón Sozoranga, las asociaciones son las formas de organización más representativas, constituyendo el foco de análisis del estudio. En ese sentido, es importante analizar el vínculo entre asociaciones de la EPS con la administración gubernamental cantonal, siendo el GAD la institución con plena competencia para impulsar y fortalecer a este tipo de organizaciones. La LOEPS (2011, art.133) establece

que a este nivel de gobierno le corresponde incluir a los actores sociales de la EPS en los planes y proyectos socioeconómicos.

Otro de los marcos normativos que hace hincapié en lo mencionado es el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), donde se señala que una de sus funciones será “promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno” (EC 2010).

Con esos antecedentes, surge la pregunta central de investigación: ¿Qué acciones se pueden desarrollar desde la gestión gubernamental local para fortalecer el desempeño de las asociaciones del cantón Sozoranga ?. El objetivo general planteado es proponer un plan de gestión comunitaria que fortalezca el sector asociativo de la EPS en articulación con el GAD del cantón Sozoranga, con objetivos específicos orientados a diagnosticar la situación de las asociaciones, describir las iniciativas del GAD y desarrollar un plan de gestión conjunto.

La investigación busca poner de manifiesto la realidad de las asociaciones del cantón Sozoranga como actores dinamizadores del sector de la EPS, constituyéndose como una base para futuras investigaciones académicas que se interesen por estudiar y dar respuesta al sinnúmero de problemas que pueden identificarse desde distintas perspectivas a nivel territorial.

Así también, se pretende mejorar la situación del sector asociativo, con mejores niveles de competitividad, diversificación de productos y la autogestión de las asociaciones, asegurando la cohesión comunitaria y la sostenibilidad del sector en el cantón Sozoranga, procurando además su involucramiento y participación en la política pública.

La investigación se compone de cinco capítulos. En el primero se desarrolla el marco teórico y legal de la Economía Popular y Solidaria en Ecuador, a manera de contextualizar el objeto de estudio. En el segundo capítulo se describe el diseño metodológico, cuyo carácter fue descriptivo con un enfoque mixto, además de utilizar técnicas como la encuesta a socios de las asociaciones y entrevistas a los funcionarios del GAD cantonal.

En el cuarto capítulo, se exponen los resultados del análisis de la información primaria y secundaria recolectada. El diagnóstico interno de las asociaciones, permitió identificar debilidades y fortalezas en cuatro áreas clave: organizativa, productiva, comercial y financiera. En el ámbito organizativo, se constató que el 77% de los socios son hombres y predominan personas mayores de 58 años, evidenciando una brecha de participación femenina y juvenil que compromete la sostenibilidad futura de las asociaciones. A pesar de contar con estructuras físicas y liderazgos activos, persiste una débil cohesión social, limitando la eficacia de la planificación estratégica y la gestión democrática interna, como lo prevé la LOEPS (Araque Jaramillo, 2018).

En el área productiva, las asociaciones enfrentan limitaciones derivadas de maquinaria obsoleta, escasa diversificación de productos y bajo nivel de tecnificación, lo que reduce la competitividad local. En lo comercial, la falta de promoción y posicionamiento limita los ingresos económicos, aumenta la dependencia de intermediarios y reduce la autonomía de los actores asociados (Ávila, 2023). En el ámbito financiero, la ausencia de registros contables, planificación económica y cultura financiera dificulta la sostenibilidad y competitividad de las asociaciones (León et al., 2020).

La propuesta del plan de gestión entre las asociaciones como actores clave de la EPS en Sozoranga y el GAD se presenta en el quinto capítulo. El plan diseñado, con indicadores medibles y presupuestos definidos, busca trascender de un enfoque asistencialista para consolidar a las asociaciones como actores estratégicos del desarrollo local, en correspondencia con la LOEPS y las fortalezas identificadas.



## **Capítulo primero**

### **Acercamiento de la economía popular y solidaria a la gestión comunitaria de los GAD cantonales**

#### **1. El sistema económico social y solidario en Ecuador (SESS)**

La Constitución del Ecuador (EC 2008b, art. 283) define al sistema económico (SE) como social y solidario, cuyo planteamiento según Coraggio (2009a, 2) se hizo desde una concepción sustantiva de economía. El objetivo de esta última es garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. Por tanto, el sistema económico se encuentra en proceso de construcción, integrando un conjunto de instituciones, normas, prácticas y valores que permiten organizar los procesos de producción, distribución, circulación y consumo. Todos ellos delimitados por relaciones de cooperación, cuidado con la naturaleza para alcanzar su propósito: reproducción y desarrollo de la vida.

La característica de social se cumple cuando el mercado reconoce y funciona de acuerdo con las estructuras sociales, valores y demás elementos que garantizan las condiciones materiales e inmateriales dirigidas a alcanzar el buen vivir de las personas. Lo solidario, en cambio, viene dado por relaciones de asociación, cooperación y responsabilidad mutua, cuyas normas afirman el rol social de los actores económicos y su corresponsabilidad para con la ciudadanía, las futuras generaciones y la naturaleza (Coraggio 2009b, 7).

#### **1.1 Composición del sistema económico**

La composición del sistema económico se encuentra señalado en la Constitución del Ecuador: “el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine” (EC 2008b, art. 283). Para una mejor comprensión en el presente estudio a las formas de organización mencionadas se las denominará sectores de la economía.

En ese contexto, el sector privado se estructura bajo la relación patrón-empleados, su actuación está dada por el afán de lucro. Se encuentran inmersas las empresas de capital, los grupos económicos, etc., que por su naturaleza y relación con el objeto de estudio no será abordado ampliamente.

El sector público se conforma por instituciones que son propiedad del Estado, entre ellas “las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado, a través de los gobiernos autónomos descentralizados, principales entes encargados de la organización territorial del país, a nivel regional, provincial, cantonal y rural”(EC 2008b, art. 225). Los bienes y servicios que ofrecen deben garantizar el cumplimiento de los derechos de las personas como salud, educación, vivienda, etc.

Consecuentemente el sector público tiene una participación transversal porque se encarga de crear institucionalidad y normativa para el funcionamiento de los otros sectores del sistema económico. Se orienta hacia la producción de las bases materiales que den respuesta a las necesidades de la población.

Respecto al sector de la Economía Popular y Solidaria (EPS), Coraggio resalta que esta economía se refiere al:

Conjunto de recursos y actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo realizadas por los trabajadores, sus familias y comunidades, mediante formas asociativas autogestionarias regidas por prácticas democráticas, mediante redes de intercambio y cooperación informales regidas por la costumbre (como la Minga) o de acuerdo a formas jurídicas establecidas por ley basada en regímenes especiales de propiedad familiar, comunitaria, asociativa o cooperativa para la realización de esas actividades y la reinversión social del excedente, organizando recursos y capacidades humanas con el objetivo de reproducir la vida propia y/o de los demás miembros de la comunidad con dignidad y en las mejores condiciones posibles a través de la producción para el autoconsumo colectivo o la obtención de ingresos. El trabajo es su principal recurso, aplicado a la producción de bienes y servicios para la resolución directa de necesidades o la generación de ingresos. (2009b, 11)

En esta definición las unidades económicas populares (UEP) constituyen la base de la economía popular que comprende los emprendimientos familiares, las personas dedicadas a actividades del cuidado y trabajadores asalariados. La principal característica de esta economía es el trabajo individual.

Al hablar de EPS, en cambio, se reconoce un comportamiento de integración en la que se distinguen formas de organización que implica la práctica de reciprocidad y complementariedad, aportando con lo que se pueda sin limitarse a lo monetario y en contraparte se recibe del colectivo lo que se necesite.

Por otra parte, es importante mencionar que además de los sectores de la economía descritos pueden surgir interacciones entre ellos, por ejemplo: el sector público y el de la EPS, el privado y la EPS y el público privado. Para efectos de la investigación se

considera la primera mixtura, referida específicamente a la administración y gestión pública de los GAD cantonales y el apoyo a las formas de organización del sector de la economía popular y solidaria

En ese sentido, se considera lo manifestado por Coraggio (2009a, 7) respecto a la construcción de política pública para la EPS, la cual debe preocuparse no solo por la estructura económica social, sino también buscar formas no destructivas de competencia entre quienes son parte de este sector, guardando coherencia entre necesidades y capacidades. Por lo tanto, su incidencia será notoria en el entorno local territorial, entendiéndose este último como la construcción geográfica donde se desarrolla la economía popular y solidaria en sus distintas formas organizativas.

Se concibe entonces que la actuación del Estado debe responder a la generación de espacios que vinculen el accionar de las instituciones político administrativas de bienes y servicios estatales con los actores sociales de la EPS.

## **2. Asociatividad en la EPS**

La asociatividad como forma de organización entre personas que trabajan y buscan lograr un propósito común implica entender a la EPS como un espacio organizacional. Al ser una forma alternativa de desarrollo socioeconómico del territorio local, se sustenta en la promoción y fomento de las organizaciones con carácter social y solidario.

El espacio organizacional colectivo donde se desarrollan iniciativas de asociación ya sea en un entorno familiar, comunitario, laboral, etc., representa otro elemento de la asociatividad. El grupo de personas que se asocian constituyen el capital social, caracterizadas con mantener relaciones sociales de parentesco, confianza, ayuda mutua, trabajo comunitario y solidario y demás dirigidas a satisfacer necesidades comunes (Araque Jaramillo 2018, 25–9).

Una de las características de la asociatividad es que nace de la voluntad de quienes la conforman para atender las necesidades de sus miembros, pudiendo convertirse en una estrategia para mejorar la productividad en contextos locales y de organización rural.

Al respecto, Terán et al (2023, 9) menciona que contar con la colaboración y coordinación entre los diferentes actores que participan en la cadena productiva garantiza la optimización de los recursos, la calidad de los productos y servicios y por ende promueve un entorno de diversificación económica.

En ese contexto, es importante entender que la presencia asociativa en las comunidades promueve su desarrollo, puesto que fomenta la cohesión social, el trabajo colectivo y de reciprocidad, genera redes de colaboración entre actores, permite el acceso a servicios y recursos compartidos, fortalece la identidad cultural e impulsa la participación de las personas para liderar y ser parte de las decisiones colectivas.

El aporte de las asociaciones al sector real de la EPS al dinamismo económico es importante, pues involucra la participación de socios desde la organización e inclusión en las políticas públicas encaminadas a fomentar, promocionar e incentivar los fines que persiguen este tipo de organizaciones.

De acuerdo a cifras de la SEPS (2024) el número de asociaciones en el país asciende a 14.378, de las cuales el 54% de las asociaciones son de tipo productivo, seguido por las de servicios y de consumo. Entre las principales actividades económicas que realizan se encuentran: agropecuarias, acuícolas, agrícolas, ganaderas, pesqueras, textiles, artesanales, turísticas, alimenticias, industriales, mineras, de limpieza, mantenimiento, reciclaje, entre otras.

En ese marco, la asociatividad representa una alternativa para sostener emprendimientos solidarios con características de solidaridad y sustentabilidad que generan bienestar a través del trabajo. En el ordenamiento jurídico ecuatoriano se puede revisar varios elementos que se han considerado para proteger la institucionalidad de la EPS y ofrecer a las organizaciones las herramientas y medios necesarios para alcanzar su fin.

### **2.1 Marco jurídico de la EPS en Ecuador**

La existencia de normativa para la EPS y el marco institucional permiten fundamentar su accionar. Constituye el paraguas legislativo que promueve, regula y controla el funcionamiento de dicho sector.

Por orden jerárquico la Constitución señala que “la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá al sector cooperativista, comunitario y asociativo” (EC 2008b, art. 283). En ella se reconocen las formas organizativas que son parte de la EPS, sin dejar de lado a las unidades económicas populares.

En segundo lugar, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) define a la EPS como:

Forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (EC 2011, art. 1)

La diversidad de sujetos sociales que se hallan dentro del sector financiero popular y solidario (SFPS), así como los vinculados a ramas económicas del sector no financiero hacen que su participación en el sistema económico sea importante. Con el objeto de delimitar el comportamiento de quienes son parte de la EPS se han establecido los siguientes principios que han de guiar su actuación:

- a). La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b). La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c). El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d). La equidad de género;
- e). El respeto a la identidad cultural;
- f). La autogestión;
- g). La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h). La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (EC 2011, art. 4)

Los principios pautan el comportamiento de los sujetos sociales que son parte de la EPS; indistintamente de la forma organizativa bajo la cual se constituyen, estos tienen que ser su común denominador.

## **2.2 Institucionalidad de la EPS**

Dado el ámbito de actuación de las entidades creadas para dar cumplimiento con la regulación, control y fomento de la EPS se tiene a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) y la Corporación Nacional de las Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS).

Las atribuciones de la SEPS se refieren al control y regulación de las actividades económicas de las personas y organizaciones de la EPS. Otras de sus funciones es cuidar el correcto funcionamiento bajo los parámetros de solidez y estabilidad requeridos, otorgar personería jurídica y disponer el registro de las organizaciones, fijar tarifarios de servicios que otorgan las entidades del SFPS, y otras que considere la ley (EC 2011, art. 147).

Por otro lado, el IEPS en su calidad de promotor del fomento y promoción de las OEPS se le han atribuido algunas funciones relacionadas a la coordinación y articulación con otras entidades públicas para el fortalecimiento y desarrollo de la EPS. En el Reglamento de la LOEPS se señala las siguientes:

- Promover y fomentar los circuitos de la Economía Popular y Solidaria;
- Estimular y coordinar la cooperación entre las instituciones del Estado, gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones de la sociedad civil y de la comunidad en general, en acciones y programas dirigidos al desarrollo y fomento de la economía popular y solidaria;
- Diseñar e implementar estrategias de inserción y participación de las personas y organizaciones de la economía popular y solidaria en los mercados público y privado, propiciando relaciones directas entre productores y consumidores. (EC 2020, art. 161)

Si bien existen otras funciones a cargo del Instituto se ha considerado aquellas que guardan mayor relación al sector real de la economía y que pueden ser trabajadas con otros organismos públicos como los GAD, los cuales tienen plena participación a nivel local y territorial.

Por su parte, la CONAFIPS ofrece servicios financieros de segundo piso para las organizaciones amparadas bajo la LOEPS. Otras actividades que realiza son operaciones crediticias de inversión para emprendimientos productivos de personas y organizaciones del sector de la EPS (EC 2020, art. 164).

### **2.3 Formas de organización de la EPS**

Dentro de la LOEPS se distingue varias formas organizativas como la comunitaria, cooperativa y asociativa, no obstante, para la investigación se considera específicamente la definición del sector asociativo:

Conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada. (EC 2011, art. 18)

La característica principal de esta forma organizativa es que su integración se debe a la actividad económica productiva que realizan las personas asociadas, convirtiéndose en el vínculo común por el cual se unen. Este tipo de organización tiene como fin

contribuir a la satisfacción de las necesidades de las personas que se asocian, por ende, sus beneficios serán evidentes en el desarrollo de la comunidad donde se encuentran asentadas.

Siendo así que lo anterior permite a las organizaciones del sector asociativo la generación de excedentes de la actividad económica que realizan, por tanto, demanda una distribución equitativa y solidaria entre los asociados. En ese sentido, el cumplimiento de dicho principio garantiza el crecimiento económico de las organizaciones y el bienestar de su capital social.

En cuanto a otras formas organizativas que la ley reconoce como parte de la EPS en Ecuador se encuentran las de tipo comunitario, cooperativo y unidades económicas populares, las cuales se clasifican por relaciones de parentesco, trabajo, arraigo territorial y demás prácticas sociales, culturales y económicas que se dan dentro de la comunidad. A continuación, se describe cada una de ellas:

**-Sector comunitario:** 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 el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada.

**-Sector cooperativista:** conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

**-Unidades económicas populares:** las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad. (EC 2011, arts. 15, 21, 73)

El principal factor determinante en las formas de organización de la EPS es fortalecer los vínculos comunitarios, garantizando la reproducción ampliada de la vida y no solo del capital, consecuentemente se prioriza las necesidades colectivas sobre los intereses individuales.

## 2.4 Estructura de las asociaciones

El artículo 9 de la LOEPS menciona que las organizaciones indistintamente de su forma organizativa se constituirán como personas jurídicas previo el cumplimiento de los requisitos que contempla el Reglamento de la presente Ley (EC 2011, art. 9). Por cuanto,

las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios

De acuerdo al Reglamento para la LOEPS, las asociaciones deben cumplir con la Asamblea Constitutiva quienes a su vez elegirán al Administrador que representará legalmente a la organización, al Presidente, Secretario y vocales de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia con sus respectivos suplentes (EC 2020, art. 2).

Asimismo, en la LOEPS se hace mención a la organización interna del sector asociativo cuya forma de gobierno y administración constarán en el estatuto donde se contemplará la existencia de:

- Órgano de gobierno, como máxima autoridad interna;
- Órgano directivo;
- Órgano de control social interno, y
- Administrador, representante legal. (EC 2011, art. 19)

Contar tanto con el órgano de gobierno, directivo y de control permite a las organizaciones realizar una gestión eficiente, transparente, democrática, orientada al cumplimiento de sus objetivos, fomentando la participación colectiva de los socios en las decisiones estratégicas. Su rol complementario es fundamental para el crecimiento y con ello la prestación oportuna de servicios a los socios y a la comunidad.

En ese sentido, otro factor importante en la gestión a lo interno de las asociaciones es el fondo social, el cual se conforma por las cuotas de admisión, tanto ordinarias y extraordinarias, con carácter no reembolsable realizadas por sus socios. Al respecto, la ley menciona que:

Por su naturaleza, es irrepartible entre los asociados y, en caso de liquidación de la asociación, incrementará el presupuesto de educación y capacitación del organismo público de control de la actividad económica de la asociación, el mismo que lo destinará al cumplimiento de sus funciones educacionales, en el ámbito del domicilio de la asociación liquidada. (EC 2011, art. 20)

Se considera dicho apartado dada la importancia de la gestión económica que mantienen las asociaciones indistintamente de la actividad económica que realicen. Los recursos que poseen pueden ir incrementando por las donaciones y legados entregados a la asociación y por los remanentes del ejercicio económico, cuando así el máximo órgano de gobierno lo decida.

### 3. Gobiernos Autónomos Descentralizados y la EPS

Con el proceso de descentralización en el Ecuador surgieron cambios en la administración gubernamental, uno de ellos, la asignación de competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, anteriormente conocidos como Municipalidades. Al ser instituciones descentralizadas gozan de autonomía política, administrativa y financiera.

En la investigación se considera a los GAD cantonales como los principales promotores del desarrollo territorial, instituciones que se encuentran más cercanas a la comunidad y conocen la realidad de sus territorios. En la LOEPS expresa que el accionar de dichas entidades debe estar apegado a principios de solidaridad, equidad, integración y participación ciudadana. Además, a este nivel de gobierno le corresponde incluir a los actores sociales de la EPS en los planes y proyectos socioeconómicos, así, en el artículo 133 de dicha ley se establece que:

En el ejercicio concurrente de la competencia de fomento de la economía popular y solidaria establecida en la respectiva Ley, incluirán en su planificación y presupuestos anuales la ejecución de programas y proyectos socioeconómicos como apoyo para el fomento y fortalecimiento de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, e impulsarán acciones para la protección y desarrollo del comerciante minorista a través de la creación, ampliación, mejoramiento y administración de centros de acopio de productos, centros de distribución, comercialización, pasajes comerciales, recintos feriales y mercados u otros. (EC 2011, art. 133)

Como se puede observar parte del apoyo que pueden dar los GAD cantonales al sector de la EPS es la asignación de espacios públicos para el desarrollo de actividades económicas de las personas y las organizaciones identificadas como parte de la economía popular y solidaria. El cuerpo normativo también señala que mediante regímenes de administración se puede proponer la elaboración de una ordenanza que promueva la inclusión y participación de quienes hacen parte de la EPS en la dinámica económica, social y cultural.

En cuanto a la participación del GAD en el desenvolvimiento de las organizaciones de la EPS a nivel territorial, Caiza (2023) precisa que, el marco normativo y la ejecución de políticas públicas deben ir de la mano para asegurar una efectiva tutela de las organizaciones y personas que son parte de la economía popular y solidaria. Esto debido a que la inacción en procesos de fomento, promoción e incentivos a la EPS repercute en los fines que persigue el sector.

En ese sentido, la administración gubernamental local puede apoyar en la generación de condiciones que vinculen a los actores de la EPS a la vez que se promueva la asociatividad productiva, se establezcan canales de diálogo, se fomente la creación de cadenas de valor en el territorio y se promueva la innovación tecnológica, todo ello encaminado a mejorar el sistema de producción existente y consecuentemente el desarrollo socioeconómico de la población (Villamarín 2023, 79).

En efecto, existen factores determinantes que inciden en el proceso asociativo, por ejemplo, las actividades productivas, el nivel de ingresos de los asociados, el financiamiento recibido y principios de la EPS. En el cantón Pasaje provincia de El Oro, se evidenció que las actividades económicas mayormente vinculadas al sector asociativo fueron las de producción agrícola y de servicios. Con base a las correlaciones que se realiza en el estudio, se observa que la intervención financiera de entes gubernamentales incide positivamente en el proceso transformador del sector asociativo, además de fomentar el emprendimiento, mejorar las condiciones de vida de las personas y el desarrollo social (León et al. 2020, 59–61).

En las investigaciones precedentes se denota que la importancia del accionar de las formas de organización, en el caso del sector asociativo que no solo se centra en meras actividades económicas, sino también constituye aquellas de carácter social que vincula la solidaridad y ayuda mutua entre actores. De ahí que el aporte de la EPS se considere como un medio dinámico para producir bienes y servicios que a su vez sustenta el sistema económico popular y solidario.

Los GAD por su parte adoptarán medidas de acción afirmativa a favor de las organizaciones y personas de la EPS a través de distintas herramientas: contratación pública, financiamiento a las organizaciones, otorgamiento de asesoría y acompañamiento, promoción de bienes y servicios ofertados, etc. Por ello, las políticas públicas se convierten en directrices para que los distintos niveles de gobierno adecuen y ejecuten su estructura funcional para satisfacer las necesidades de la colectividad.

Tal como menciona Caiza (2023, 11) los instrumentos normativos, administrativos y económicos deben dar respuesta a las necesidades considerando la temporalidad y territorialidad; las estrategias que forman parte de las políticas públicas deben ser trazadas dentro del plan a ejecutarse de manera que se garantice la consecución de las metas fijadas.

#### **4. Gestión comunitaria del sector asociativo**

Para Font, Ojeda y Urbano (2015) “la gestión comunitaria se basa en un proceso de permanente movilización social en el que las personas toman conciencia de intereses y necesidades comunes; uniéndose para constituir y sostener una organización alrededor de la elaboración y la aplicación de proyectos colectivos”.

Desde un punto de vista organizacional, a lo anterior se atribuye la posibilidad de las organizaciones de participar activamente en las decisiones políticas que se tomen en torno al bienestar socio económico de una comunidad. La gestión comunitaria va de la mano con la política pública, debido a la sinergia entre actores socioeconómicos, por un lado, los representantes de la administración pública y por el otro las organizaciones.

En el presente estudio el entorno comunitario constituye el espacio geográfico del cantón Sozoranga en el cual se desarrollan diversas actividades económicas provenientes de distintos sectores, entre ellos el de la EPS, específicamente de las asociaciones productivas. Al hablar de gestión comunitaria y el vínculo con el sector asociativo se busca resaltar su relación con la comunidad e inclusión en los procesos de planificación a nivel territorial, aspecto importante para la aplicación de política pública encaminada a la satisfacción de necesidades colectivas.

Al respecto, Coraggio (2012, 14) menciona que la Constitución ecuatoriana presenta desafíos en la ejecución de políticas públicas para el sector de la economía popular y solidaria, debido al carácter transversal que tienen por ejemplo las políticas sectoriales en los distintos niveles de administración pública del país. Sin embargo, las experiencias en territorio de algunos GAD dan cuenta de que es posible la articulación con organizaciones de la EPS.

En el estudio realizado por Villamarín (2023), en el cantón Loreto de la provincia de Orellana se analiza la relación de la actividad económica de las asociaciones productivas con el desarrollo territorial rural. De la información obtenida se destaca la participación de los GAD provincial, cantonal y parroquial con el sector asociativo a través del apoyo en la implementación de proyectos productivos turísticos y agro industriales.

Por su parte el apoyo del GAD cantonal estuvo dado por el financiamiento en la adquisición de maquinaria y equipos; en cambio, el gobierno autónomo descentralizado parroquial se enfocó en el ámbito productivo mediante convenios interinstitucionales en la gestión del asesoramiento técnico y capacitación a los socios, así como la promoción de producción de las asociaciones en ferias y encuentros productivos en las parroquias

del cantón Loreto. El acompañamiento en el área administrativa y legal de las asociaciones también fue un aspecto donde se trabajó.

Lo descrito hace mención a la cercanía y participación de las asociaciones como actores clave en el dinamismo socioeconómico local. Asimismo, un aspecto importante es el nivel de efectividad que ha tenido la gestión de los dirigentes de las organizaciones frente al accionar de los entes gubernamentales, pues en el caso presentado se rescata la coordinación para crear espacios de integración colaborativos entre ambos actores.

En ese sentido, la colaboración no debe entenderse únicamente como una transferencia de recursos, sino más bien como una relación de corresponsabilidad, donde las asociaciones también puedan aportar activamente desde sus capacidades internas en el desarrollo local y comunitario de su zona de influencia.

En el contexto rural del país, se considera la investigación realizada por Merino et al (2024, 1455) enfocada a asociaciones agrícolas del cantón La Troncal de la provincia de Cañar, en la cual destaca que una gestión administrativa eficiente caracterizada por una adecuada planificación estratégica y participación activa de los miembros está vinculada con un mayor fortalecimiento organizacional. Por el contrario, la escasa adopción de tecnologías, la falta de formación en finanzas limita la competitividad y sostenibilidad de las asociaciones. De igual manera se hace mención al impacto positivo en la promoción del desarrollo local a través de la generación de empleo y bienestar social de los socios, sus familias y la comunidad en general.

Las limitaciones que pueden surgir de la ausencia de gestión organizacional están relacionadas a la capacidad de respuesta y adaptabilidad a los cambios del entorno, situación contraria a las asociaciones que reportan mejores prácticas administrativas, procedimientos formales de planificación y control que poseen mejores condiciones para coordinar recursos, generar rendimientos productivos, elementos que se correlaciona directamente con la sostenibilidad en el tiempo.

En relación con este tema, en el libro Desarrollo Territorial en Ecuador, se presenta el caso del GAD provincial de Tungurahua cuya administración implantó un nuevo modelo de gestión orientada a rescatar la participación no solo de líderes políticos de cada cantón y parroquia, sino a representantes juveniles, de la academia, de profesionales, etc., teniendo un acercamiento directo con los sectores sociales (Godoy 2015, 35–56).

La Unión de Organizaciones Productoras Agroecológicas y de Comercialización Asociativa de Tungurahua (PACAT), conformada por campesinos dedicados al manejo y

producción agroecológica plantearon una estrategia agropecuaria de comercialización, la misma incluía la cadena de lácteos para ayudar a pequeños productores a asociarse para mejorar su venta.

La intervención del GAD provincial fue coordinar con el MAG en temas de diversificación de producción aprovechando las características endógenas del territorio. Asimismo, en el denominado “Parlamento de Trabajo” impulsado por la administración de ese entonces se incluyó la estrategia de turismo basada en un modelo asociativo que fue además coordinado con los GAD municipales, dando como resultado la identificación de nueve rutas agro ecoturísticas que integraron una importante cadena de valor a la vez que se procuró la conservación de prácticas culturales y tradicionales.

Un aliado clave de la administración gubernamental en los procesos de formación compartida y capacitación fue la academia, mediante la vinculación de estudiantes con los sectores productivos se estableció un Centro de Formación Ciudadana (CFCT) a manera de afianzar los conocimientos en el tema de la EPS, es decir se amplió la cobertura.

Las investigaciones y experiencias acerca de la articulación entre los gobiernos autónomos descentralizados y el sector de la economía popular y solidaria en Ecuador dan cuenta de logros significativos mediante la coordinación, participación e inclusión. Es posible fortalecer las capacidades y con ello el potencial de los actores de la EPS para aprovechar las oportunidades del entorno.

Como menciona Ávila (2023, 13) “la gestión en las organizaciones económicas populares y solidarias apunta al direccionamiento estratégico desde la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, programas y proyectos tendientes a mejorar la calidad de vida de los asociados y comunidades donde ejercen su influencia”. La gestión de las asociaciones contiene una serie de actividades que buscan un fin común, lograr la producción de bienes o prestación de servicios socialmente útiles y económicamente sostenibles.

## **Capítulo segundo**

### **Metodología de la investigación**

#### **1. Marco metodológico**

La investigación es de tipo descriptivo mediante la recopilación y análisis de la información obtenida de las asociaciones objeto de estudio. El enfoque es cuantitativo y cualitativo. La información secundaria fue obtenida a través de revisión documental y bibliográfica de los fundamentos teóricos que abarca el tema estudiado, aplicando el método deductivo en la revisión literaria y descripción del estado de situación del cantón Sozoranga.

Asimismo, la información primaria se obtuvo mediante la aplicación de dos técnicas: la encuesta dirigida a los socios de cada asociación previamente identificadas y la entrevista a funcionarios del GAD cantonal: alcalde, jefe de la unidad de gestión financiera y jefe de la unidad de gestión de planificación urbana y rural.

En ese sentido, los datos obtenidos permitieron elaborar la matriz de Evaluación de Factores Externos y la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), mismas que sirvieron como base para el posterior análisis y construcción de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), en la cual se identificaron las estrategias sobre las cuales trabajar en el plan de gestión.

Para el diagnóstico del sector asociativo se utilizó la matriz FODA (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades). A continuación, se presenta la metodología para la construcción de las matrices EFE Y EFI.

#### **1.1 Matriz EFE**

De acuerdo a David (2017, 110–11), en la planeación estratégica es importante la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos a quien el autor denomina como matriz EFE. La misma permite sintetizar y evaluar la información económica, social, política, gubernamental, cultural, ambiental y tecnológica; a la vez que se muestra los aspectos más importantes a través del análisis cualitativo.

Para su elaboración se siguen cinco pasos:

- 1) Realizar una lista de los factores identificados en el análisis externo en los distintos ámbitos; estos pueden ser aspectos favorables (oportunidades) o desfavorables (amenazas).
- 2) Asignar un valor a cada factor, desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante). El objetivo es indicar la importancia relativa de dicho factor. Generalmente, las oportunidades reciben un valor alto en comparación con las amenazas; sin embargo, estas también pueden tener valores altos si representan riesgos significativos. La suma de todos los valores asignados debe ser igual a 1,0.
- 3) Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para señalar cuán eficazmente responden las estrategias actuales de la organización. El valor 4 corresponde a una respuesta excelente; 3, a un nivel por encima del promedio; 2, a un nivel promedio; y 1, a una respuesta deficiente. Se puede clasificar con 1, 2, 3 o 4 tanto a las amenazas como a las oportunidades.
- 4) Una vez asignados el valor y la clasificación, se multiplican para determinar un valor ponderado.
- 5) Finalmente, los valores ponderados se suman para determinar el valor total de la organización.

Para el análisis se considera que, independientemente del número de oportunidades y amenazas identificadas, el valor ponderado más alto posible es 4,0 y el más bajo es 1,0. El valor ponderado total promedio es de 2,5. Un puntaje total de 4,0 indica que la organización responde de manera óptima a las oportunidades y amenazas de su entorno, aprovechando los factores favorables y reduciendo el impacto de los adversos. Por el contrario, un puntaje total de 1,0 señala que la organización no está aprovechando las oportunidades ni enfrentando adecuadamente las amenazas externas.

## **1.2 Matriz EFI**

La matriz EFI resume y evalúa las fortalezas y debilidades del sector analizado. Su elaboración es fundamental para identificar y analizar el comportamiento interno de la organización (David 2017, 149–50).

Para la construcción de la matriz se consideran cinco pasos:

- 1) Enumerar los factores internos, tanto fortalezas como debilidades.

- 2) Asignar un valor de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante) a cada factor. Este valor señala la importancia relativa del factor, independientemente de si se trata de una fortaleza o una debilidad. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1,0.
- 3) Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si representa una debilidad mayor (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3) o una fortaleza mayor (clasificación 4). Generalmente, las fortalezas reciben una clasificación de 4 o 3, y las debilidades, de 1 o 2.
- 4) Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- 5) Sumar los valores ponderados de todos los factores para obtener el valor ponderado total.

Sin importar el número de factores incluidos en la matriz, el valor total varía entre 1,0 y 4,0, siendo 2,5 el promedio. Los puntajes por debajo de 2,5 indican una posición interna débil, mientras que los superiores a 2,5 reflejan una posición interna sólida.

### **1.3 Matriz de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades (FODA)**

Una vez determinados los factores positivos y negativos del entorno externo y ambiente interno de la organización, se procede a construir la matriz FODA en la cual se identifican las estrategias que surgen de la combinación de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA).

En esta parte se expone la finalidad de análisis de los factores en pares, de tal manera que las estrategias se las pueda identificar así:

- FO, con esta combinación se puede identificar estrategias que buscan utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno.
- DO, tienen como fin aprovechar las oportunidades para superar las debilidades, es decir, determinar del entorno externo aquellos factores que puedan ayudar a minimizar las deficiencias internas.
- FA, se utiliza las fortalezas del sector para minimizar el impacto de las amenazas.

- DA, se utiliza este tipo de estrategias con orientación defensiva, el objetivo es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Sin embargo, se debe considerar si el sector no se encuentra enfrentando muchas amenazas y debilidades (David 2017, 200–01).

## 2 Procedimiento de recopilación primaria

La obtención de información primaria de las asociaciones productivas del cantón Sozoranga se realizó a través de la aplicación de una encuesta pre elaborada con preguntas alineadas en cuatro ámbitos: organizacional, productivo, mercado y financiero (Anexo 1).

Las asociaciones a las cuales se les aplicó la encuesta son las siguientes:

Tabla 1  
**Asociaciones del cantón Sozoranga**

Razón social	Actividad económica	N.º de socios	Ubicación
Asociación de Ganaderos del cantón Sozoranga	Producción ganadera	21	Barrio 18 de Noviembre de la cabecera cantonal
Asociación de Productores Agropecuarios Frontera Sur	Producción agrícola	17	Parroquia Tacamoros
Asociación de Productores Agropecuarios 10 de Agosto	Producción agrícola	13	Parroquia Tacamoros
Asociación de Productores Artesanales y Agropecuarios El Progreso	Producción agrícola y bienes semielaborados (harina de maíz)	18	Parroquia Tacamoros

Fuente: PDOT (2020)

Elaboración propia.

Es importante señalar que para realizar la evaluación de los componentes de cada ámbito, se utilizó la matriz de doble entrada desarrollada por el Instituto de Investigaciones en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata (Conti et al. 2013). La propuesta metodológica permite evaluar con base a ponderaciones y valoraciones los distintos ámbitos que se desarrollan nivel interno de las asociaciones.

Consecuentemente, en la matriz se indican los componentes que contiene cada ámbito, así también el desglose respectivo de las variables que a su vez dan cuenta de las preguntas contenidas en la encuesta aplicada a los asociados. A manera de ejemplificar, en la Tabla 2 se muestra lo realizado en cada ámbito evaluado.

Tabla 2  
Componentes de evaluación

Ámbito	Componentes	Variables
Organizacional	Aspecto legal	Poseen reglamento interno
		Conocimiento del reglamento interno
		Rotación de directiva
	Autogestión y mejora	Compromiso de los socios
		Capacidad de gestión
		Fortalecimiento organizacional
	Financiamiento	Aporte de socios
		Apoyo de instituciones públicas
	Infraestructura	Propiedad de planta y equipo
		Uso de bienes inmuebles propios
	Socios	Permanencia en la asociación
		Liderazgo femenino
Pertenencia		
Productivo	Proceso productivo	Producción agropecuaria
		Diversidad de actividades productivas
		Inconvenientes en el proceso productivo
	Propiedad, planta y equipo	Calidad de infraestructura, maquinaria y equipo
		Almacenamiento de la producción en local propio
	Capital para la producción y capacitación	Aporte económico de los socios
		Asistencia técnica
Post pandemia	Conocimiento y experiencia proceso productivo	
Mercado	Producto principal	Afectación al proceso productivo por COVID-19
		Producción con valor agregado
	Comercialización	Periodicidad en la producción
		Comercialización de la producción
		Periodicidad de venta
		Comercialización directa
	Formalidad en la venta	Uso de comprobantes de compra-proveedores
		Entrega de comprobantes de venta
	Apoyo para la comercialización	Apoyo de otros organismos para la comercialización
		Venta en otros cantones
		Espacio local destinado para la venta del producto
	Posicionamiento en el mercado	Producto con valor agregado
Poseen marca el producto		
Venta en COVID-2019	Afectación al proceso de comercialización	
Financiero	Sistema contable	Elaboración de presupuesto
		Registro de ventas
		Gasto en la producción
	Patrimonio	Planificación en la distribución de ingresos
		Activos fijos donados
	Financiamiento	Tiene mecanismos de capitalización
		Financiamiento recibido del sistema financiero
	Tienen crédito actual	

Fuente: Formato de encuesta (ámbito organizacional). Elaboración propia.

Una vez identificados los componentes de cada ámbito a evaluar se procede a establecer el peso para cada uno de estos, sobre un total que constituye un 100%.

Dado que la matriz consta de cuatro ámbitos (100%), cada uno tiene una equivalencia del 25%, subdivididos en distintos componentes establecidos con base a las variables que contiene la encuesta aplicada. Consecuentemente los componentes fueron valorados según el Nivel de Cumplimiento (NC), en donde:

- 0 = incumplimiento
- 1,5= cumplimiento medio
- 3 = cumplimiento

La participación de los socios en esta etapa fue fundamental, ya que fueron ellos quienes calificaron el NC de cada componente. Posteriormente, se procedió a realizar la suma de cada una de ellos, a fin de conocer el nivel de cumplimiento que se describe más adelante.

Por ejemplo, el ámbito organizacional contiene los siguientes componentes:

Tabla 3  
Nivel de cumplimiento

Ámbito	Componentes	Nivel de cumplimiento
Organizacional	Aspecto legal	2,50
	Autogestión y mejora	1,50
	Financiamiento	2,25
	Infraestructura	2,25
	Socios	1,25
	<b>NC</b>	<b>9,75</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.  
Elaboración propia

En donde:

$$NC = \sum \text{Componentes}$$

NC= Nivel de Cumplimiento para el ejemplo presentado

$$NC = 2,5 + 1,5 + 2,25 + 2,25 + 1,25 = \mathbf{9,75}$$

Una vez calculado el Nivel de Cumplimiento (NC), se puede calcular el **Promedio Alcanzado** (PA) que se obtiene de la siguiente forma:

$$PA \text{ ámbito organizacional} = \frac{NC}{N^{\circ} \text{ Componentes máximo}}$$

$$PA \text{ \acute{a}mbito organizacional} = \frac{9,75}{18}$$

$$PA \text{ \acute{a}mbito organizacional} = 0,54$$

Cabe indicar que el número máximo de componentes es la suma total de los mismos en cada ámbito, por ejemplo, existen cinco componentes referentes al área organizacional, cuatro en el ámbito productivo, seis en el de mercado y tres en el financiero. Sumando un total de 18 componentes.

### **Cculo del puntaje final (PF)**

El último paso en el análisis cuantitativo fue realizar la sumatoria del Promedio Alcanzado. Dicho valor se divide para el número de ámbitos, con el cual se obtiene la calificación general de todas las asociaciones encuestadas, y con ello el puntaje final que se valorará con base a la metodología propuesta.

$$PF = \frac{PA \text{ del \acute{a}mbito 1} + PA \text{ del \acute{a}mbito 2} + \dots + PA \text{ \acute{a}mbito 4}}{4 \text{ \acute{a}mbitos estudiados}}$$

Para el análisis de los resultados obtenidos, se realiza considerando la siguiente escala de calificación:

Tabla 4  
**Valoración de puntajes obtenidos**

<b>Potencial</b> (De 0 a 0,33)	<b>Emergente</b> (De 0,34 a 0,66)	<b>Consolidado</b> (De 0,67 a 1)
Vulnerable, puede mejorar.	Posee ventajas asociativas, pero no han sido aprovechadas totalmente.	Cumplimiento aceptable, con impacto positivo alto.

Fuente: Propuesta metodológica.

De los puntajes obtenidos se pudo identificar las fortalezas y debilidades del sector asociativo del cantón Sozoranga. La matriz EFI muestra cada uno de estos factores que a la vez constituyen los insumos para la elaboración de la matriz FODA que se presenta más adelante.

## Capítulo tercero

### Estado de la situación socio económica del cantón Sozoranga de la provincia de Loja

#### 1. Componente socioeconómico

##### 1.1 Área geográfica y población

La provincia de Loja se ubica al sur del Ecuador, conjuntamente con las provincias de Zamora Chinchipe y El Oro constituyen la Zona 7 del país. Loja se encuentra dividida territorial y administrativamente en dieciséis cantones, entre ellos el cantón Sozoranga donde se desarrolla el presente estudio.

Sozoranga se localiza en la parte noroccidental de la provincia de Loja, rodeado por los cantones Paltas, Calvas, Celica y Macará. Su extensión es de 421,97 km<sup>2</sup> equivalente al 4% del territorio provincial igual a 11.027 km<sup>2</sup>. Posee un clima tropical semiárido propicio para el desarrollo de actividades agrícolas que se realizan en la cabecera cantonal, así como en sus dos parroquias rurales: Tacamoros y Nueva Fátima.

La composición geográfica está dada por áreas urbanas y rurales, tal como se observa.

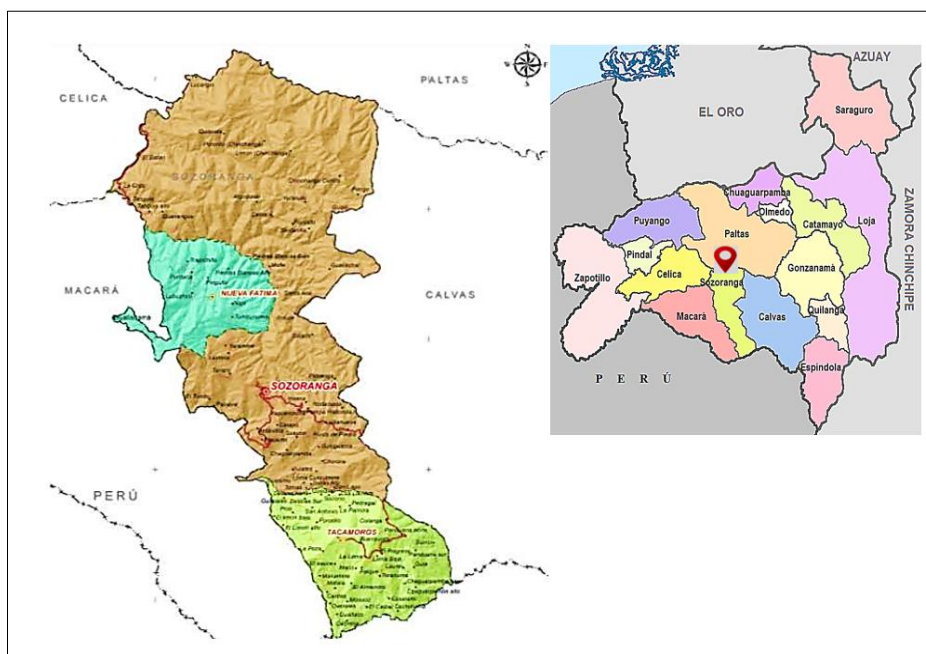


Figura 1. Ubicación geográfica provincial del cantón Sozoranga y división política territorial

La provincia de Loja es parte de la Zona de Integración Fronteriza (ZIF) de Ecuador y Perú, siendo Sozoranga uno de los cantones que se encuentran dentro de dicha zona. Desde tiempo atrás en la ZIF se ha venido potencializando las cadenas de valor de productos agrícolas como: café, cacao, maíz, productos maderables, etc.; con el fin de promover la dinámica económica, comercial, cultural y ambiental.

Así por ejemplo se han coordinado y consolidado alianzas estratégicas en apoyo a los sectores productivos de la frontera, facilitando el ingreso de productos de emprendedores en los mercados locales e internacionales (Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Ecuador Perú 2024).

La distribución poblacional cantonal de Sozoranga y la presencia organizativa de acuerdo con el último Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2022 se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5  
**División territorial y poblacional del cantón Sozoranga**

<b>Parroquia</b>	<b>Zona</b>	<b>Extensión (km<sup>2</sup>)</b>	<b>Barrios</b>	<b>Población</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Sozoranga	urbana	1,56	7	908	463	1.431
	rural	292,37	45	2.763	1.332	445
Tacamoros	rural	76,51	43	2.483	1.285	1.198
Nueva Fátima	rural	51,53	11	816	388	428
<b>Total</b>		<b>422</b>	<b>106</b>	<b>6.970</b>	<b>3.468</b>	<b>3.502</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024) y Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sozoranga (2020).

Elaboración propia

Como se observa la población se encuentra asentada principalmente en la zona rural del cantón, existiendo gran cantidad de barrios por cada parroquia en comparación con el número de habitantes que viven en la urbe. Se destaca la organización dentro del marco geográfico como área de estudio de la presente investigación.

Asimismo, en la estructura poblacional predomina el género masculino, sin embargo, este no difiere mayormente del femenino. De igual manera, los grupos etarios de la población Sozoranga son los siguientes:

Tabla 6  
Grupos etarios

Rangos etarios (años)	Total
De 0 a 14	1.800
De 15 a 29	1.500
De 30 a 44	1.158
De 45 a 59	945
De 60 a 74	910
De 75 en adelante	657
<b>Total</b>	<b>6.970</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024).  
Elaboración propia.

El grupo etario que abarca mayor número de habitantes es el que va de 0 a 14 años de edad. Las personas entre 15 y 44 años también representan una alta cantidad de población sumando un total de 2.658 habitantes. Seguidamente el rango de edad entre 45 y 74 años de edad suma un total de 1.855 personas. Finalmente, las personas mayores a 75 años constituyen un grupo menor. Las cifras evidencian que en el cantón el índice de Población en Edad de Trabajar (PET) es alto. Al contar con fuerza laboral, lo que se debe hacer es proveer mecanismos de inserción laboral especialmente en sectores productivos, con potencial local.

## 1.2 Sector productivo

El medio físico del cantón se caracteriza por tener un relieve montañoso con importantes extensiones de áreas protegidas, siendo así que alrededor de 38.338,49 ha constituyen el área de protección silvestre y de recursos naturales. Sin embargo, las zonas poco accidentadas resultan idóneas para realizar actividades agropecuarias. De acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial cantonal (PDOT 2020, 45), son 8.297 hectáreas con aptitud agrícola y otras 223,06 ha destinadas a la ganadería.

En ese sentido, en la producción agrícola (Ver tabla 7) sobresalen los cultivos de maíz, café, granos y cereales; mientras que en la ganadera es la crianza de ganado vacuno y caprino (PDOT 2020, 125). La producción de café de especialidad ha tomado mayor fuerza en los últimos años, llegando a ser reconocido nacional e internacionalmente, posicionándose efectivamente en el mercado.

Tabla 7  
**Área cultivada según productos agrícolas**

<b>Tipo de cultivo</b>	<b>Área (ha)</b>
Maíz	7.468,04
Café	580,85
Granos (fréjol, arveja, etc.)	207,45
Cereales	41,49
<b>Total cultivado</b>	<b>8.297,83</b>

Fuente: PDOT (2020, 127).

Elaboración propia.

La presencia de monocultivos en el cantón se ha mantenido y la producción se destina especialmente al consumo familiar y al abastecimiento del mercado local e inter cantonal. Tradicionalmente las principales ramas económicas a las que se dedica la población son las del sector primario, alrededor del 68% de la Población Económicamente Activa (PEA) está ocupada en actividades agrícolas. Por su parte, el 23% de la PEA está involucrada en el sector de servicios como el comercio, financiero, transporte, alojamiento y alimentación. El 5% restante realiza actividades artesanales bajo la modalidad de emprendimientos individuales o familiares incluyendo a aquellas referidas a las tareas del hogar, cuidado doméstico, entre otras.

### **1.3 Servicios financieros**

La presencia de instituciones financieras en el cantón Sozoranga es limitada, en la cabecera cantonal se ha identificado:

- Del sector financiero público se cuenta con una agencia de BanEcuador que brinda créditos a emprendedores, unidades productivas individuales, familiares, asociativas y comunales. Ofrece financiamiento al sector agrícola, ganadero y comercial.
- Del sector financiero popular y solidario se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy (CoopMego), a través de un cajero automático dual para retiros y depósitos de efectivo, servicios que presta desde el año 2020. Su matriz se ubica en la ciudad de Loja.

Además de estas dos instituciones que ofrecen productos y servicios financieros no existen otras entidades de tipo financiero en la localidad. Sin embargo, no se descarta que puedan existir otro tipo de organizaciones financieras no formalizadas como cajas de ahorro, ruedas de crédito, etc., tanto en la urbe como en las zonas rurales.

## **2. La economía popular y solidaria en el cantón Sozoranga**

Como preámbulo a la descripción de la dinámica de la economía popular y solidaria en el cantón Sozoranga es necesario señalar las instituciones del sector público que prestan servicios a la ciudadanía, así también conocer la composición del sector privado en la zona de estudio.

En ese sentido y según información en el PDOT del GAD de Sozoranga (2020, 156), diversas entidades públicas operan en el territorio cantonal. Entre ellas se encuentran la Jefatura Política, dos Tenencias Políticas y dos Unidades de Policía Comunitaria (UPC) en las parroquias, cuyas dependencias son del Ministerio del Interior encargadas del control y seguridad ciudadana. El sector productivo, en cambio, cuenta con el apoyo de una oficina técnica del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en la cabecera cantonal.

Por otra parte, el servicio de salud es brindado a través de dos centros y dos subcentros de salud del Ministerio de Salud Pública (MSP) ubicados en las parroquias del cantón. Adicionalmente, se cuenta con cuatro dispensarios médicos del Seguro Social Campesino distribuidos en la zona rural del cantón.

En lo referente al sistema educativo, la Dirección Distrital 11D07 Macará-Sozoranga tiene su sede en la ciudad de Macará. Sozoranga cuenta con 53 centros de educación, 5 de los cuales son de nivel básico y bachillerato, y las demás instituciones son únicamente de nivel básico.

En este contexto, la investigación se enfoca en analizar la relación entre el GAD cantonal y el sector asociativo de la EPS. Los GAD tienen plenas competencias establecidas en la Constitución y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) para el apoyo y promoción del sector como tal. Consecuentemente las políticas públicas a nivel territorial y local se han de implementar conforme los Gobiernos Autónomos Descentralizados cantonal y parroquiales respondan a las demandas ciudadanas, garantizando que los servicios públicos que ofrece la administración local como ejecutor de la política pública llegue a toda la población.

En lo referente al sector privado, está conformado por comercios mayoristas y minoristas, restaurantes, centros de alojamiento, ocio y recreación. En el ámbito productivo destacan emprendimientos familiares relacionados con la caficultura, siendo los más representativos Olinka Vélez Speciality Coffee y Hacienda La Florida, que han sido reconocidas además por su vinculación e impulso al turismo local.

En cuanto a los organismos no gubernamentales de tipo privado que se dedican a la gestión de ayuda social, se encuentra la Fundación Obra de la Misericordia de Dios (OMD) que ejecuta proyectos de desarrollo social dirigidos a los sectores más vulnerables del cantón.

La Economía Popular y Solidaria en el cantón se encuentra vinculada principalmente al sector no financiero de la economía o sector real. En este grupo se incluye a una cooperativa de transporte mixto intercantonal, varias unidades económicas populares de artesanos y emprendimientos unipersonales y familiares, y asociaciones de tipo productivo, las cuales se mantienen activas y debidamente registradas en la SEPS.

De manera general, se dedican a actividades agropecuarias tal como se describe en la Tabla 8. Constituye el grupo más numeroso y representativo dentro de la EPS en el cantón Sozoranga.

Tabla 8  
Datos generales de las asociaciones del cantón Sozoranga

N°	Nombre	Actividad económica	Parroquia /bario	Año de creación	Nro. de socios	Género	
						Mujeres	Hombres
1	Asociación de ganaderos del cantón Sozoranga	Producción y comercialización ganadera	Barrio 18 de Noviembre de la cabecera cantonal	5/1/1996	21	0	21
2	Asociación de Productores Agropecuarios Frontera Sur	Producción agrícola	Parroquia Tacamoros	8/9/2013	17	6	11
3	Asociación de Productores Agropecuarios 10 de Agosto	Producción agrícola-servicios de molido de maíz y granos	Parroquia Tacamoros	8/9/2013	13	2	11
4	Asociación de Productores Artesanales y Agropecuarios El Progreso	Producción agrícola y bienes semielaborados (harina de maíz)	Parroquia Tacamoros	8/9/2013	18	7	11

Fuente: GAD cantonal de Sozoranga (2020) y encuestas aplicadas con información actualizada al año 2025.

Elaboración propia

Como se observa, las asociaciones llevan más en promedio más de diez años organizadas, sin embargo, su participación en las Asambleas ciudadanas y elaboración de presupuestos participativos realizadas por el GAD no ha logrado mayores resultados, tanto así que su accionar ha quedado relegado a lo local parroquial. Este hecho ha provocado el debilitamiento de la cohesión social a nivel organizacional comunitario traducido en prácticas solidarias como mingas, comedores solidarios, huertos colectivos, etc., siendo estas iniciativas de autogestión en la comunidad que buscan generar redes de apoyo y de acciones colectivas entre productores.

Lo anterior se considera en contraste a lo establecido en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (2010b, art. 54), sobre las decisiones de administración gubernamental se basan en la debida planificación de desarrollo, por ende esta debe contar con la participación y pronunciamiento de los actores socioeconómicos mediante los mecanismos de participación como las asambleas ciudadanas.

Al respecto, parte de la problemática identificada es la falta de espacios de comercialización de la producción de las asociaciones que limita su visibilidad y oportunidad de expansión. Es conocido que, a nivel cantonal los centros parroquiales servían como plazas para realizar ferias libres cada fin de semana, sin embargo, en la etapa post pandemia se han dejado sin efecto tales actividades que dicho sea de paso daban lugar al encuentro entre consumidores y productores, dinamizando la economía local comunitaria.

En vista de aquello y debido a la ubicación geográfica de Sozoranga gran parte de la producción local se comercializa en cantones vecinos como Calvas y Macará. Por su parte, algunas de las asociaciones han venido trabajado en convenio con el Gobierno Provincial de Loja (GPL) para posicionar su producción a través de expo ferias en la ciudad de Loja. No obstante, la falta de una marca que identifique los bienes ofertados como parte de la EPS provenientes del sector asociativo minimiza la acogida que pudieran tener en el mercado provincial.

Si bien las asociaciones estudiadas pertenecen al sector real de la economía relacionadas a actividades agrícolas y ganaderas, estas se encuentran en proceso de dar valor agregado a su producción, aspecto que se ha venido trabajando principalmente desde una asociación quien ofrece productos semielaborados a la ciudadanía.

### **3. Diagnóstico situacional de las asociaciones del cantón Sozoranga**

Este tipo de análisis requiere la identificación y evaluación de factores del macroentorno que pueden impactar positiva o negativamente a la organización. Ponce (2006), señala que un diagnóstico situacional permite conocer la posición estratégica de una organización en un momento determinado, identificando elementos externos que pueden representar oportunidades cuando su influencia es favorable o amenazas cuando afectan negativamente su operatividad. A su vez, la evaluación de factores internos revela las fortalezas y debilidades de la organización.

Por consiguiente, la evaluación de los factores sea que resulten como oportunidades o amenazas para las asociaciones permite determinar las condiciones del entorno para su desenvolvimiento.

#### **3.1 Factores externos**

Para el análisis de los factores externos se consideraron aquellos que se encuentran directamente relacionados al tema de estudio, por ejemplo, el ámbito económico, político, social, cultural, ambiental y tecnológico.

##### **3.1.1 Económico**

De acuerdo a información del Banco Central del Ecuador (2024, 9), la inflación a diciembre del año 2023 fue 1,35%; existiendo una reducción con respecto al año anterior que fue de 3,74% siendo los rubros con mayor disminución el de alimentos, bebidas no alcohólicas, recreación, cultura y artículos para el hogar .

En esa misma línea, el grupo de bienes y servicios diversos, salud, educación se mantuvieron sin mayor variación; sin embargo, el sector de transporte presentó un crecimiento en el periodo mencionado, este último rubro tiene una afectación directa en la comercialización y traslado de la producción a nivel local, provincial y nacional.

En lo que respecta al nivel de empleo en el país, según cifras del INEC (2025, 8) en el año 2023 la tasa de empleo adecuado a nivel nacional fue del 36,3%, con una mayor prevalencia en las zonas urbanas (45,0%) en comparación con las rurales (19,5%). Asimismo, la información del BCE (2024, 40) refleja que el sector privado concentra el mayor porcentaje de personas ocupadas (48,6%), seguido por los trabajadores independientes (43,9%). A su vez, la principal rama de actividad económica fue la de servicios (50,9%), seguida por agricultura y minas (12,1%). En contraposición, el desempleo fue de 3,8% en ese periodo de tiempo.

En la provincia de Loja hasta el año 2023 la Población Económicamente Activa fue de 185.210 mil personas, de las cuales el 62,2% de personas se encontraban ocupadas en el sector del comercio de manera informal. No obstante, el 23,21% se encontraban con empleo adecuado en actividades de agricultura y ganadería (INEC, 2025). El nivel de desempleo en ese periodo alcanzó el 5,6% de la PEA (Polos de Desarrollo Productivo 2024).

Referido al área productiva de la provincia, el cantón Sozoranga presentó un Valor Agregado Bruto (VAB) igual a 0,51% representando una mínima participación en la producción de bienes y servicios. A propósito, la comercialización de bienes agropecuarios se ha visto limitada por la escasa infraestructura, por ejemplo, no se cuenta con centros de acopio, el mercado municipal no ofrece las condiciones necesarias para ofrecer variedad de productos. Los agricultores, artesanos, etc., optan por vender sus productos en los cantones cercanos como Calvas y Macará, que poseen mayor capacidad y movimiento comercial, además de abastecer de insumos agropecuarios y materia prima en el caso de los artesanos y emprendedores.

Otro factor importante de análisis en el ámbito económico son las tasas de interés que mantienen las instituciones del sector financiero público, privado y de la EPS. Según datos del BCE (2023), las tasas de interés activas para los distintos segmentos de crédito al finalizar el año 2023 fueron:

Tabla 9  
**Tasas de interés activas**

Segmento de crédito	% anual 2023
Productivo Corporativo	9,94
Productivo Empresarial	10,85
Productivo PYMES	11,00
Consumo	16,27
Educativo	8,78
Educativo Social	5,49
Vivienda de Interés Público	4,97
Vivienda de Interés Social	4,97
Inmobiliario	9,91
Microcrédito Minorista	20,21
Microcrédito de Acumulación Simple	20,43
Microcrédito de Acumulación Ampliada	19,97
Inversión Pública	8,56

Fuente: BCE (2023).

El incremento de las tasas de interés para todos los segmentos de crédito disminuye el acceso de financiamiento, poniendo principal atención en el aumento dado al crédito productivo empresarial y productivo PYMES, líneas directas a las cuales pueden acceder los productores y las asociaciones.

Es importante señalar que en el año 2023 el sector asociativo de la EPS en Ecuador se financió en un 57,8% con recursos externos, mientras que el 42,2% correspondió a recursos propios (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2025). Las asociaciones dedicadas a actividades agropecuarias a nivel nacional tuvieron un financiamiento externo equivalente al 67,2%, seguido por las del grupo industrial con 51,5% y las de minería con 43,3% de financiamiento.

Dicha situación en la provincia de Loja presenta un comportamiento distinto, ya que las asociaciones que realizan actividades de producción agrícola han logrado mantener un apalancamiento propio equivalente al 59.3%, valor que reflejan su capacidad de autogestión, permitiéndoles operar con menores costos de financiamiento.

En el cantón Sozoranga es importante mencionar que la única institución financiera presente es una agencia de BanEcuador, misma que ofrece las siguientes líneas de crédito:

Tabla 10  
**Tasas activas para BanEcuador B.P**

<b>Tipo de crédito</b>	<b>Tasa nominal anual (pagos mensuales)</b>
<b>Productivos</b>	
<b>Empresarial</b>	
Crédito productivo	11,28%
Asociaciones y Organizaciones comunitaria	11,28%
Contigo Productor	11,28%
<b>Pymes</b>	
Crédito productivo	11,28%
Contigo productor	11,28%
Producción sostenible	11,28%
<b>Microcrédito producción</b>	
Super mujer rural	16%
Contigo productor Artesanos	16%
Asociaciones y Organizaciones Comunitarias	16%
<b>Microcrédito Comercio y Servicio</b>	
Microcrédito general	16,30%

Artesanos	16,30%
Asociaciones y Organizaciones Comunitarias	16,30%

Fuente: Adaptado de las tasas activas de BanEcuador (2024).

Los créditos para asociaciones y organizaciones comunitarias se otorgan a través del crédito productivo empresarial a una tasa de interés del 11,28%; el microcrédito de producción al 16% y microcrédito de comercio y servicios al 16,30%. Dichas tasas de interés representan un alto costo financiero para las organizaciones, considerando que no tienen cerca a otras instituciones que les ofrezcan financiamiento, siendo un factor que limita el acceso al crédito por parte de las asociaciones.

### 3.1.2 Político

En el Ecuador, a partir de la Constitución del año 2008 la concepción del sistema económico como social y solidario trajo consigo el reconocimiento de distintas formas de organización económica. Así, uno de los objetivos de la política fiscal ha sido la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía.

Por ejemplo, la Constitución de la República señala que en el proceso de adquisición de bienes y servicios por parte del Estado “se priorizarán los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas” (EC 2008b art. 288). Asimismo, en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública se menciona “la preferencia de oferentes de bienes, obras y servicios de origen ecuatoriano, y a los actores de la Economía Popular y Solidaria y micro, pequeñas y medianas empresas” (EC 2008, art. 25, num. 2).

Lo descrito hace que las asociaciones sean beneficiarias directas de dicho incentivo dándoles una ventaja comercial frente a otros oferentes, sin que esto signifique saltarse la obligatoriedad de cumplir con los requerimientos para poder postular en el proceso de oferta. En tal virtud, dicha priorización se encuentra asignada a la gestión de la administración gubernamental referida a los Gobiernos Autónomos Descentralizados para el beneficio de las organizaciones.

Otro de los cuerpos normativos como lo es la LOEPS establece que los GAD deben incluir en su planificación y presupuestos anuales la ejecución de programas y proyectos socioeconómicos como apoyo al fomento y fortalecimiento de las personas y organizaciones del sector de la EPS (EC 2011, art. 133).

De ahí que, resulte fundamental promover espacios de participación para la construcción de presupuestos participativos desde los distintos niveles de gobierno, esto con el fin de que la política pública se oriente a garantizar el bienestar colectivo. AL respecto, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana donde indica que “en todos los niveles de gobierno existirán instancias de participación con la finalidad de elaborar planes y políticas locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía” (EC 2010, art. 64).

Pese a existir un paraguas legal, la aplicación de políticas públicas ha sido poco efectiva en el sector estudiado, la Fundación para el Desarrollo Empresarial Social (FEDES, 2021), en el diagnóstico realizado sobre la articulación del GAD cantonal con las parroquias rurales evidenció la falta de coordinación con otros niveles de gobierno en proyectos dirigidos específicamente al sector asociativo, la falta de convenios interinstitucionales gestionados con entidades de fomento y promoción como el IEPS, la coordinación con organizaciones de integración o el acompañamiento en la gestión comunitaria y asociatividad de la mano con la academia son ámbitos donde se debe trabajar.

La cooperación y articulación interinstitucional se ha centrado en otras áreas como vialidad e infraestructura, dejando de lado la vinculación con las asociaciones que son parte de la EPS en la localidad. Consecuentemente, tal situación ha impedido la creación de espacios de diálogo en los que estas organizaciones puedan presentar sus necesidades y participar en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos económicos gestionados por el ente gubernamental.

En Sozoranga, operan otras instituciones públicas de carácter gubernamental, entre ellas la del ejecutivo descentralizado: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Empresa Eléctrica Regional del Sur (EERSA), Ministerio de Salud Pública (MSP), dispensarios médicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y una agencia de BanEcuador que representa al sector financiero.

No obstante, otras direcciones distritales y servicios públicos como los de Educación, Hospital del MSP, Servicio de Rentas Internas (SRI), Registro Civil, Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) y la Unidad Judicial tienen su sede en los cantones vecinos de Macará y Calvas. Por tal razón, los habitantes del cantón Sozoranga deben movilizarse hacia dichas ciudades para acceder a los servicios públicos, pues la ausencia de oficinas de atención en la localidad vuelve ineficiente los programas estatales destinados al apoyo productivo, social y económico.

### **3.1.3 Social**

El contexto social que presenta el cantón Sozoranga se lo realiza con base a indicadores relacionados al nivel de educación, pobreza y equidad de género en la representación organizacional.

De acuerdo a cifras del INEC (2025), hasta diciembre del año 2023 la pobreza a nivel nacional alcanzó el 23,9%. En la zona urbana el indicador fue del 17,0%, mientras que en la rural la pobreza se acentuó significativamente, llegando a ser de 38,5%. En la provincia de Loja, el índice de pobreza se ubicó en 28,8%. Las cifras evidencian el incremento de la incapacidad de muchas personas para satisfacer sus necesidades básicas debido al bajo ingreso económico que perciben, lo que se convierte en un factor determinante en su calidad de vida.

En lo referente al nivel de educación, los datos del último censo reflejan una reducción en la tasa de analfabetismo igual a 3,7% en el año 2022; dicho indicador ha sido históricamente más alto en mujeres que en hombres. Así también existe una marcada diferencia entre las zonas rurales y urbanas, con tasas del 6,8% y 2%, respectivamente (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2024). En el país el 36% de la población ha alcanzado la instrucción básica, seguido por bachillerato con el 29,3%, mientras que el 25,3% ha alcanzado la educación superior (INEC 2023).

La provincia de Loja en ese periodo de tiempo presentó un índice de analfabetismo del 2,9%, mientras que en el cantón Sozoranga la tasa fue de 4,2%, teniendo una mayor concentración en las zonas rurales. Las cifras evidencian la necesidad de atención e implementación de estrategias para reducir las brechas educativas que están directamente relacionadas a otros indicadores como las de pobreza y desempleo.

### **3.1.4 Cultural**

La identidad cultural está profundamente arraigada en la historia de cada pueblo, comunidad o grupo social. Las creencias, valores, símbolos y demás elementos forman parte de las costumbres y tradiciones que dan sentido a la vida de las personas.

Ecuador es un país con una cultura diversa y rica en tradiciones, manifestaciones, expresiones artísticas, costumbres ancestrales y arte folclórico. Su historia e identidad multiétnica y pluricultural están estrechamente vinculadas a estéticas andinas y populares, muchas de ellas con un fuerte componente religioso, adoptadas y reinterpretadas en cada región y comunidad del país (Jalón de Torbay et al. 2018, 59).

Las festividades culturales arraigadas de la historia colonial y de tradiciones religiosas siguen siendo eventos importantes en la provincia de Loja. Una de ellas es la peregrinación en honor a la Virgen del Cisne, símbolo de la fe católica, convoca a miles de feligreses e impulsa la actividad comercial con la afluencia de turistas nacionales y extranjeros. Otro de los eventos representativos que se ha desarrollado consecutivamente es el Festival Internacional de Artes Vivas, el cual reúne diversas expresiones artísticas y culturales de la provincia, el país y el mundo.

El potencial cultural de la provincia ha dado lugar a oportunidades de emprendimiento e innovación mediante las ferias comerciales inclusivas y la administración de espacios físicos que fortalecen la comercialización de la producción de actores de la EPS (Corporación de Ferias de Loja 2020). De ahí que, sea necesaria la continua coordinación interinstitucional y la participación de los sectores inmersos en el dinamismo económico provincial.

De igual manera en el cantón Sozoranga, las festividades más destacadas son aquellas relacionadas a la religión católica, por ejemplo, la fiesta en honor a Santa Marianita de Jesús donde se desarrolla la Feria Agropecuaria 9 de Julio, una de las más grandes de la provincia de Loja. En general, se ha convertido en un evento que permite el encuentro de artesanos, productores agropecuarios y ganaderos que exponen lo mejor de sus productos, la feria se complementa con cabalgatas, música, danza y la tradicional quema de castillos, manteniendo vivas las costumbres del cantón (Panorama 2022, 48).

Por otra parte, el área gastronómica resalta la riqueza culinaria que posee la comunidad sozoranguense; entre sus platos típicos destacan el estofado de gallina criolla, pavo y pato; así como el repe, el café filtrado, el sango, la chanfaina de col, la chuchuca de maíz y la mermelada de zapallo, que reflejan la identidad alimentaria.

Asimismo, el cultivo y producción de café de especialidad es una de las actividades más antiguas e importantes de la población sozoranguense. La tradición del tueste en recipientes de barro, utilizando hornillas y leña, forma parte del patrimonio cultural inmaterial del cantón.

En esa misma línea y a manera de resaltar la producción agrícola de Sozoranga, se encuentran varias marcas de café como Café Olinka Vélez del barrio Chorora y Café Hacienda La Florida, ambos galardonados en el concurso de la Taza Dorada de Ecuador en los años 2019 y 2020, respectivamente. También destacan Café Marielita del barrio Susuco, Café Lojano y Café Monte Crespo, ambos del barrio Pénjamo. Otros como el Café Moreno y Café Nambilango provienen de la parroquia Nueva Fátima.

De la parroquia Tacamoros se registran las marcas: Café Solanito del barrio Las Delicias y Café Aitana. Sin duda, la variedad de café es amplia y lo más importante es que las marcas tienen presencia en el mercado provincial, nacional e internacional (Panorama 2022, 17).

Finalmente, lo expuesto refleja el profundo respeto por la identidad cultural de la población sozoranguense. El arraigo cultural de sus ciudadanos ha fortalecido el sentido de pertenencia y las relaciones de amistad, apoyo mutuo y lazos familiares misma que se da por la cercanía entre habitantes.

### **3.1.5 Factor ambiental**

El tema ambiental en Ecuador es de gran importancia debido a su extraordinaria biodiversidad natural. Un aspecto clave a considerar es la riqueza climática que posee debido a su ubicación geográfica. Cada región: Costa, Sierra, Amazonía e Insular presenta particularidades entre relieve y altitud, elementos que influyen directamente en las actividades económicas y productivas a las que se dedica la población.

En ese sentido, a nivel nacional se ha implementado un programa para fomentar las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), definidas como el “conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción de alimentos en su fase primaria, orientadas a cuidar la salud humana, proteger el ambiente y mejorar las condiciones de los trabajadores y sus familias” (Agrocalidad 2020). El fin ha sido promover la producción sostenible, garantizar la seguridad alimentaria y contribuir al equilibrio económico de los productores y a la población en general.

Con referencia a los principios de la EPS se atribuye al de la responsabilidad ambiental y el respeto por la naturaleza, dado que la producción agrícola y agropecuaria se convierten en actividades propicias para su aplicación. Asimismo, el proceso productivo se encuentra estrechamente ligado al cuidado del medio ambiente y al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Por ello es importante concientizar a la población acerca de los beneficios en la reducción del uso de agroquímicos para favorecer la conservación del suelo y consecuentemente al rescate de prácticas ancestrales de cultivo.

En el cantón Sozoranga se puede observar una gran riqueza natural, la flora y fauna son biodiversas. Un caso en particular se halla en la Reserva Natural El Tundo, ubicada a 6.1 km de la cabecera cantonal con aproximadamente 158 hectáreas de bosque

de nogal, alberga alrededor de 130 especies de aves y una gran variedad de mamíferos. Además, es un destino ideal para el ecoturismo, el camping y la investigación científica.

Otro de los atractivos naturales es el cerro Jatumpamba en la parroquia Nueva Fátima, reconocido por su belleza paisajística. En Tacamoros, en cambio, El Ceibal, barrio cuya característica principal son los ceibos enanos, el clima cálido es propicio para que los turistas realicen senderismo, camping y otras actividades al aire libre. Además, su desarrollo turístico ha impulsado la reactivación económica de las familias, promoviendo la organización comunitaria y el aprovechamiento sostenible de los recursos del territorio.

### **3.1.6 Factor tecnológico**

La tecnología en la actualidad se ha convertido en un medio indispensable para realizar diversas actividades. La pandemia de COVID-19 fue un evento que aceleró el proceso de adaptación al entorno digital, la integración de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en distintos sectores de la sociedad de manera simultánea e inmediata.

Este avance ha conducido a la adopción de términos específicos en diferentes ámbitos. Por ejemplo, en el sector económico se utilizan conceptos como e-business y e-commerce (negocios y comercio electrónico), en la administración pública el término e-government que hace alusión al gobierno electrónico. En el ámbito de la salud, e-health que se traduce como sanidad electrónica; en educación e-learning referida al aprendizaje a distancia y en inclusión social, e-inclusion que significa el acceso a las TIC para colectivos en riesgo de exclusión (Gordillo Benavente y Ortega de la Cruz 2023).

En ese sentido, las habilidades digitales, las nuevas modalidades híbridas de trabajo (presencial y remoto), el uso de banda ancha, etc., constituyen un gran aparataje tecnológico que maximiza el uso y aprovechamiento del acceso al internet. En conclusión, se evidencia el impacto de la digitalización en la vida cotidiana de las personas, organizaciones, empresas, gobiernos, etc.

En Ecuador, en el año 2023 el 62,2% de los hogares tenían acceso a internet, mientras que el 72,7% de la población de 5 años de edad en adelante utilizaba dicho servicio desde diferentes dispositivos electrónicos. Otras cifras dan cuenta que el 59,6% de la población contaba con un teléfono celular activo, mientras que el 33,1% de los hogares tenía un equipo de cómputo, tablet o laptop. Respecto al uso de internet, el 79,9% de los usuarios lo requiere para servicios de comunicación telefónica, el 11,88% para

entretenimiento y el 5,3% para educación y aprendizaje (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2024).

La información descrita muestra la capacidad de adaptación a la época digital y a los cambios tecnológicos que posibilitan el aprovechamiento eficiente de herramientas digitales desde distintos sectores de la economía, minimizando la brecha digital. En los últimos años en el país el analfabetismo digital ha ido disminuyendo, en el año 2023 este fue de 7,6% siendo más acentuado en la zona rural donde alcanzó el 19,4% frente al 2,8% del área urbana.

Dicha diferenciación entre zonas es similar en el cantón Sozoranga, al tratarse de una ciudad relativamente pequeña con mayor población asentada en zonas rurales la tasa de analfabetismo digital alcanzó el 20,5% en dicho periodo.

Para las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria contar con herramientas tecnológicas es fundamental porque pueden prever oportunidades de educación y capacitación mediante herramientas virtuales. Otra área que puede ser potenciada es la comercial, mediante el comercio electrónico se puede acceder a nuevos mercados a nivel mundial, así también ofrecer de manera simultánea los bienes y servicios a través del uso de plataformas interactivas que además minimizan los costos operativos, permite el ahorro de tiempo, son flexibles e innovadores. Utilizar correctamente los recursos tecnológicos puede fortalecer significativamente a las organizaciones y mejorar su competitividad.



## Capítulo cuarto

### Análisis de la gestión interna de las asociaciones del cantón Sozoranga y el rol del GAD cantonal en su fortalecimiento

#### 1. Aplicación de instrumentos de recolección de información primaria

##### 1.1 Entrevistas a funcionarios del GAD cantonal de Sozoranga

Como parte de la metodología propuesta y con el objetivo de conocer el accionar del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sozoranga, dentro del análisis del entorno externo se aplicó una entrevista como instrumento de recolección de información primaria. La cual estuvo dirigida a autoridades y funcionarios clave, entre ellos el Alcalde, el Jefe del Departamento de Planificación y el Jefe del Departamento Financiero.

Una vez recopilada la información se procedió a identificar y describir los principales hallazgos obtenidos.

Tabla 11  
Hallazgos de las entrevistas

Tema	Funcionarios entrevistados		
	Alcalde	Jefe del Departamento Financiero	Jefe del Departamento de Planificación
Conocimiento de las formas organizativas de la Economía Popular y Solidaria.	✓	x	✓
Identificación del sector asociativo presente en el cantón.	✓	x	✓
Voluntad política para gestionar y coordinar con otros niveles de gobierno (provincial y parroquial, que son los más cercanos), a fin de realizar convenios interinstitucionales de apoyo al sector asociativo.	✓		
Existencia de un departamento o unidad dentro del GAD que se encargue específicamente de actividades relacionadas al fomento, promoción o fortalecimiento al sector asociativo.	x	x	x
Apoyo al sector productivo orientado a mejorar áreas como vialidad, riego, etc.	✓	✓	✓
Se ha trabajado en áreas como la asesoría técnica, administrativa y organizativa que las asociaciones necesitan.	x	x	x
Planificación en cuanto a ferias productivas como espacios de comercialización de productos elaborados por las asociaciones.	x	x	x
Fijación de un rubro económico en el presupuesto anual destinado al apoyo del sector asociativo.	x	x	
Cumplimiento del artículo 133 de la LOEPS: los GAD velarán por el fomento y fortalecimiento de las organizaciones de la EPS.	x	x	

Captación de recursos económicos no reembolsables de instituciones particulares, ONG, etc.	✓	✓	✓
Apoyo directo al sector asociativo a través de la dotación de maquinaria o equipo.	x	x	x
Información del PDOT actualizada.	x	x	x
El Plan Operativo Anual contiene capacitaciones al sector agrícola para mejorar la infraestructura vial con enfoque a la producción cafetalera.	✓	✓	✓
Existe documentación sobre programas o proyectos dirigidos a la EPS de administraciones pasadas.	x	x	x
Participación en asambleas ciudadanas de las comunidades a nivel cantonal, con la presencia de líderes barriales, presidentes de los GAD, representantes de las asociaciones.	x		x
Convenios interinstitucionales con entidades competentes en el ámbito de la EPS.	x	x	x

Fuente: Entrevistas aplicadas (ver Anexo 1).

Elaboración propia

Con base en la información recopilada referida a las iniciativas de la administración cantonal para el apoyo del sector asociativo, se analiza los hallazgos encontrados:

La gestión del GAD cantonal se ha orientado principalmente al sector productivo y no de manera directa a las organizaciones de la EPS, a pesar de existir relación entre ambos dadas las características de las asociaciones estudiadas.

Otro aspecto a considerar es la limitación en el cumplimiento de las competencias establecidas en la LOEPS artículo 133 por parte del GAD, referido a la asignación de presupuesto para el fomento y fortalecimiento de la EPS en sus distintas formas organizativas, siendo las asociaciones el grupo mayoritario del sector con larga trayectoria dentro del cantón. De acuerdo a lo mencionado por Caiza (2023) los cuerpos legales tienen como fin dar respuesta a las necesidades del territorio y de temporalidad que demanda la ejecución de la política pública garantizando el bienestar ciudadano, y en el caso presentado encaminadas al fortalecimiento del sector asociativo.

En ese sentido, es rescatable el esfuerzo que se ha venido realizando para la implementación de una biotienda en coordinación con la Mancomunidad Bosque Seco, de la cual el cantón Sozoranga es parte. La iniciativa a consideración del Alcalde se enfoca al área comercial con el fin de visibilizar los bienes ofertados por emprendedores, asociaciones y demás organizaciones socio culturales, quienes aportan a la generación de circuitos económicos locales caracterizados por el vínculo de solidaridad, trabajo colectivo e identidad cultural.

Sin embargo, a lo interno de la administración cantonal se identifica la ausencia de coordinación entre unidades operativas como lo son el área financiera y de

planificación, quienes conocen muy poco la participación de la EPS en la estructura socioeconómica del cantón, corriendo el riesgo de reproducir programas o proyectos de manera estándar, alejadas de la realidad local.

En concordancia con lo señalado por Coraggio (2009a), la política pública para la EPS a través del fomento y apoyo de entes públicos a los sujetos socioeconómicos no debe ser vista desde una lógica asistencialista, sino más bien como promotora de capacidades individuales y colectivas de quienes son parte del sector.

Por otra parte, Villamarín (2023) manifiesta que a la administración gubernamental le corresponde crear condiciones de vinculación entre actores de la EPS, estableciendo canales de diálogo y siendo cercanos con las organizaciones, a fin de mantener espacios de encuentro constantes. Lo anterior hace hincapié en la importancia de mantener convenios interinstitucionales con entidades competentes de la economía popular y solidaria, que como se muestra no se han dado en la administración gubernamental, siendo un factor determinando para potenciar el impacto en el desarrollo comunitario.

Al respecto, Terán et al (2023) enfatiza en que a través de la coordinación y optimización de los recursos en el sector asociativo se puede promover la dinámica económica, ya que genera redes de colaboración entre actores y permite el acceso a servicios y recursos compartidos.

Con dichas consideraciones se procedió a evaluar el comportamiento de los factores externos identificados en el capítulo anterior y los hallazgos presentados, para de manera conjunta con los asociados valorar el grado de incidencia en la operatividad de las organizaciones clasificándolos en amenazas y oportunidades.

## **2. Construcción de la matriz EFE**

A partir de los factores seleccionados en el análisis previo y considerando las particularidades de cada organización, se solicitó a los participantes que valoren dichos factores bajo los siguientes criterios:

- **Peso:** Asignar un valor a cada factor desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El fin es indicar la importancia relativa de dicho factor, generalmente las oportunidades reciben un valor alto en comparación a las amenazas, sin embargo, también pueden tener valores altos si son demasiado adversas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

- **Clasificación:** Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para señalar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la organización. El valor de 4 corresponde a una excelente respuesta, 3 refleja estar por encima del promedio, 2 al nivel promedio y el valor de 1 da cuenta de la deficiente capacidad de responder ante situaciones adversas.
- **Ponderación:** Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- **Total:** Suma de los valores ponderados para determinar el valor total del sector asociativo.

Independientemente del número de factores considerados en la matriz, el valor ponderado total puede variar entre 1,0 y 4,0, siendo 2,5 el promedio. Un puntaje total de 4,0 indica que la organización responde de manera óptima a las oportunidades y amenazas presentes en su entorno; es decir, aprovecha los factores favorables y reduce el impacto de los desfavorables.

Por el contrario, un puntaje total de 1,0 revela que las estrategias de la organización no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. Con base en ello, se procede a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, como se detalla a continuación:

Tabla 12  
**Matriz de oportunidades y amenazas**

Nro.	Oportunidades	Peso	Clasificación	Ponderación
1	Potencial de diversificación productiva en el sector agrícola y ganadero	0,05	2	0,10
2	Acceso preferencial al Servicios de Compras Públicas (SERCOP) para abastecimientos de productos y servicios a entidades del sector público.	0,06	2	0,12
3	Disponibilidad de la población en edad de trabajar.	0,05	3	0,15
4	Bajo nivel de analfabetismo que favorece la formación y gestión organizacional.	0,05	3	0,15
5	Arraigo cultural que fortalece la identidad organizativa.	0,05	4	0,20
6	Apoyo logístico por parte del GAD parroquial.	0,06	4	0,24
7	Incentivos para la producción con buenas prácticas agrícolas.	0,05	2	0,1
8	Disponibilidad de espacios de comercialización en ferias provinciales.	0,05	3	0,15

9	Gestión de la administración cantonal para ofrecer un centro de comercialización de producción local: biotienda. .	0,06	4	0,24
10	Potencial turístico como alternativa de diversificación económica para el sector asociativo.	0,06	4	0,24
	<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>
1	Limitada presencia institucional del Estado en el cantón, restringe el acceso a programas y políticas públicas.	0,05	2	0,10
2	Falta de planificación en la provisión de espacios comerciales formales, como ferias libres y puntos de venta directa entre productores y consumidores.	0,05	2	0,10
3	Limitado acceso a servicios financieros dentro del cantón.	0,05	2	0,10
4	Elevadas tasas de interés desde la banca pública para el financiamiento de organizaciones productivas.	0,05	2	0,10
5	Barrera digital en zonas rurales.	0,05	2	0,10
6	Alto nivel de pobreza.	0,05	2	0,10
7	Ausencia de alianzas interinstitucionales que fortalezcan el sector asociativo desde el gobierno local.	0,06	1	0,06
8	Falta de cumplimiento de la normativa que direcciona el apoyo de GAD a la EPS.	0,06	1	0,06
9	Información técnica desactualizada en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que posee el GAD.	0,05	1	0,05
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,46</b>

Fuente: Adaptada a partir de David (2017, 111) e información del Estado de situación del cantón Sozoranga y Tabla 11. Hallazgos de entrevistas.  
Elaboración con los socios de cada organización.

### 3. Factores internos

Para el análisis interno del sector asociativo del cantón Sozoranga se consideraron aspectos generales como la edad, el género, el nivel de instrucción, el acceso a seguridad social, etc., a fin de comprender la dinámica interna del sector. De esta manera se pudo caracterizar a los asociados antes de abordar las preguntas específicas contenidas en la encuesta (ver Anexo 2).

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos:

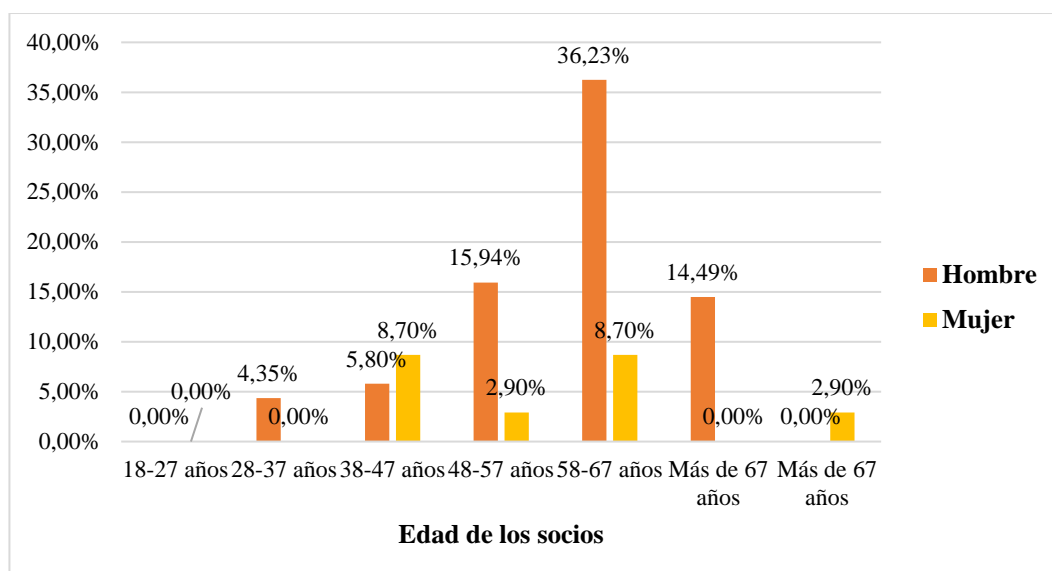


Figura 2. Edad de los socios por género.  
Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

Se observa una mayor participación del género masculino en el sector asociativo. En cuanto a la edad de los socios, predomina el grupo de 48 años en adelante, tendencia distinta a la del género femenino que se iguala en los rangos de edad entre 38 y 67 años. Lo anterior indica que el perfil de las personas que mayormente conforman el sector asociativo son adultos mayores, quienes desempeñan el rol de padre, abuelo, etc., en su entorno familiar y que han sido pioneros en la cultura asociativa del cantón.

Por su parte, se evidencia una nula participación de jóvenes entre 18 a 27 años, lo que resulta preocupante si se considera que la asociatividad busca fortalecer el trabajo conjunto y la cooperación en el tiempo. Es importante el involucramiento de las nuevas generaciones en las prácticas asociativas para preservar los principios de solidaridad, trabajo colaborativo, responsabilidad con el medio ambiente y alcanzar un desarrollo sostenible para la comunidad.

En cuanto al nivel de instrucción educativa formal que han tenido los socios se puede apreciar en la siguiente figura:

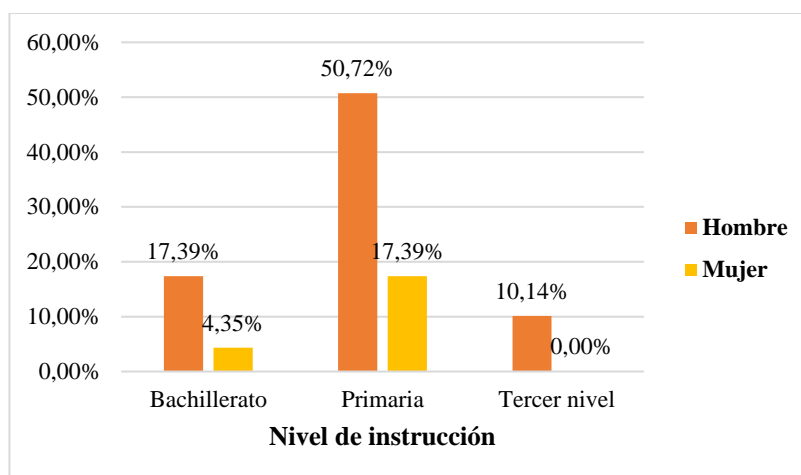


Figura 3. Nivel de educación de los socios por género.  
Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

El 68,1% de los socios ha recibido educación básica, el 21,7% ha culminado el bachillerato y solo el 10,1% posee formación profesional de tercer nivel. Las cifras evidencian una tendencia hacia el conocimiento empírico de los socios en temas como administración, gestión y manejo financiero, etc., tal situación representa una limitante en la dirección organizacional de las asociaciones.

De igual manera se puede observar que los hombres han accedido a la educación formal en comparación con una menor participación del género femenino, abriendo una brecha en cuanto a capacidades que favorecen la formación técnica y la inserción en dinámicas socioeconómicas locales.

En la siguiente figura, se destaca la relación entre género y seguridad social.

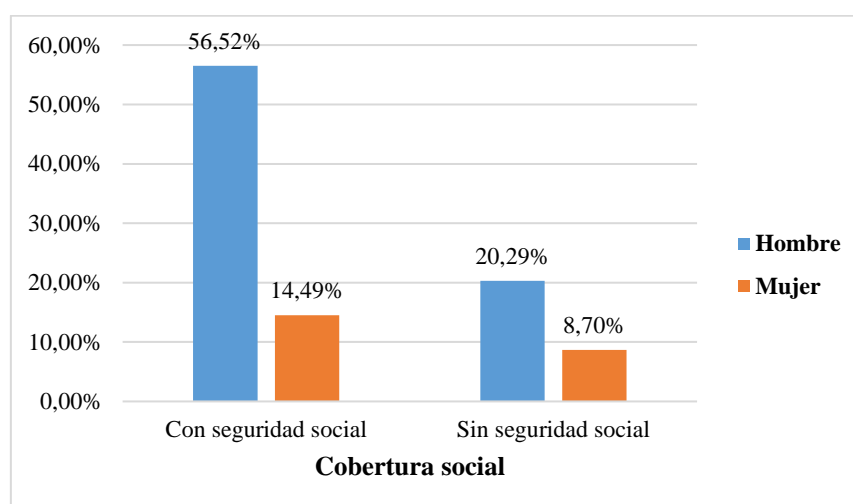


Figura 4. Cobertura de seguridad social a los socios por género.  
Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

En cuanto al acceso a la seguridad social, la mayor parte de los socios equivalente al 70,1% del total de asociados cuenta con cobertura médica tanto del régimen especial del Seguro Social Campesino (SSC) en las zonas rurales o mediante el Seguro Social General, lo que asegura su jubilación en años posteriores.

Al existir más presencia de hombres figuran como jefes de hogar en el Instituto de Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), mientras que el género femenino se encuentra afiliada a dicho seguro en menor proporción. Los beneficios además de la cobertura médica corresponden a las prestaciones económicas y la protección ante riesgos laborales, lo que contribuye en cierta medida a asegurar la estabilidad socioeconómica de los trabajadores, fortaleciendo la seguridad y el bienestar en el ámbito laboral y de la comunidad.

### **3.1 Diagnóstico organizacional**

Para realizar el levantamiento de información a través de encuestas a los asociados se realizó una solicitud escrita dirigida a los presidentes de cada una de las asociaciones objeto de estudio, en la cual se detallaba el objetivo de la investigación. Una vez obtenida la aprobación correspondiente se programaron reuniones con los socios en las instalaciones de cada asociación.

La encuesta estuvo estructurada en cuatro secciones: Diagnóstico Organizacional, Productivo, de Mercado y Financiero. Se tuvo un total de 51 preguntas, consideradas en el análisis como variables agrupadas y categorizadas de acuerdo con el tema y componente a evaluar. En conjunto con los asociados se procedió a calificar cada variable según su percepción, utilizando la siguiente escala propuesta en la metodología:

0 = Incumplimiento

1,5 = Cumplimiento medio

3 = Cumplimiento

Para el análisis se utilizó una matriz de doble entrada donde las ponderaciones y valoraciones asignadas en los cuatro ámbitos permitieron avanzar a la siguiente etapa: la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Con la matriz se pudo calificar de forma cualitativa y cuantitativa los componentes evaluados, logrando identificar las principales fortalezas y debilidades del sector asociativo.

En ese sentido, el primer ámbito evaluado fue el organizativo que presenta cinco componentes agrupados con base a las variables calificadas según el nivel de

cumplimiento de cada una de ellas. El análisis determina cómo se encuentra la estructura organizativa de las asociaciones objeto de estudio.

Tabla 13  
**Matriz base de evaluación organizacional**

Ámbito	Componentes	VARIABLES	Cumple (0; 1,5 y 3)	Nivel de Cumplimiento	Promedio alcanzado (Se divide la sumatoria por el mayor valor obtenible)
Organizacional	Aspecto legal	Poseen reglamento interno	3	2,50	0,54
		Conocimiento del reglamento interno	1,5		
		Rotación de directiva	3		
	Autogestión y mejora	Compromiso de los socios	1,5	1,50	
		Capacidad de gestión	1,5		
		Fortalecimiento organizacional	1,5		
	Financiamiento	Aporte de socios	2,25	2,25	
		Apoyo de instituciones públicas	2,25		
	Infraestructura	Propiedad de planta y equipo	3	2,25	
		Uso de bienes inmuebles propios	1,5		
	Socios	Permanencia en la asociación	2,50	1,25	
		Liderazgo femenino	1,88		
		Pertenencia en la asociatividad	2,50		
				<b>9,75</b>	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración con los socios de cada organización

De acuerdo con los rangos de calificación definidos previamente, en el componente Legal se evaluaron las variables relacionadas con la existencia del reglamento interno, el conocimiento del mismo por parte de los socios y la rotación de directivas en cada asociación encuestada.

Se observa que existe el cumplimiento en lo referente a contar con un mecanismo para la regulación de actividades a nivel interno, pese a que su aplicación no es total, reflejado en el 1,5 de calificación alcanzada. En relación a la rotación de directivos, se ha logrado la participación de los socios en roles de liderazgo y representatividad, lo que les ha permitido desarrollar sus capacidades personales y organizativas.

En el ámbito de Autogestión y Mejora, se consideran elementos como el compromiso de socios y la capacidad de gestión de los directivos, que alcanzó en promedio la calificación de 1,5 lo que sugiere aunar esfuerzos para tener un crecimiento sostenible, tomando en cuenta el tiempo que llevan constituidas las asociaciones.

Por otra parte, en el tema financiero se evidencia que las asociaciones han financiado sus actividades a través de apoyo externo recibido de entes gubernamentales como los gobiernos descentralizados parroquiales y del aporte de los asociados. La

calificación de 2,25 refleja la necesidad de fortalecer los vínculos con instituciones públicas que dentro de sus competencias pueden brindar acompañamiento y seguimiento de políticas públicas en beneficio del sector en cuestión.

En cuanto al componente Infraestructura, se constató que las asociaciones cuentan con bienes inmuebles y maquinaria como desgranadoras, moladoras, tostadoras, entre otros equipos destinados al procesamiento de su producción. Dichos equipos se encuentran dentro de las instalaciones de cada organización. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el almacenamiento de la producción se la realiza en las viviendas de los socios, pese a contar con espacios apropiados para ello. Las reuniones y actividades administrativas se desarrollan dentro de sus locales.

Finalmente, dentro del componente Socios, se evaluó el liderazgo femenino el cual obtuvo una calificación de 1,88 la más baja del conjunto, atribuida a que la mayor parte de asociados son hombres. Pese a ello, es necesario indicar que en un menor número de asociaciones las socias han desempeñado funciones de cargos directivos como presidencia y representante legal, así como las principales vocalías en la junta de vigilancia.

El nivel de permanencia de los socios en cada organización logró un puntaje de 2,5 que sugiere la necesidad de innovar en estrategias de motivación para incrementar el capital social, respetando el compromiso colectivo y los valores solidarios entre socios.

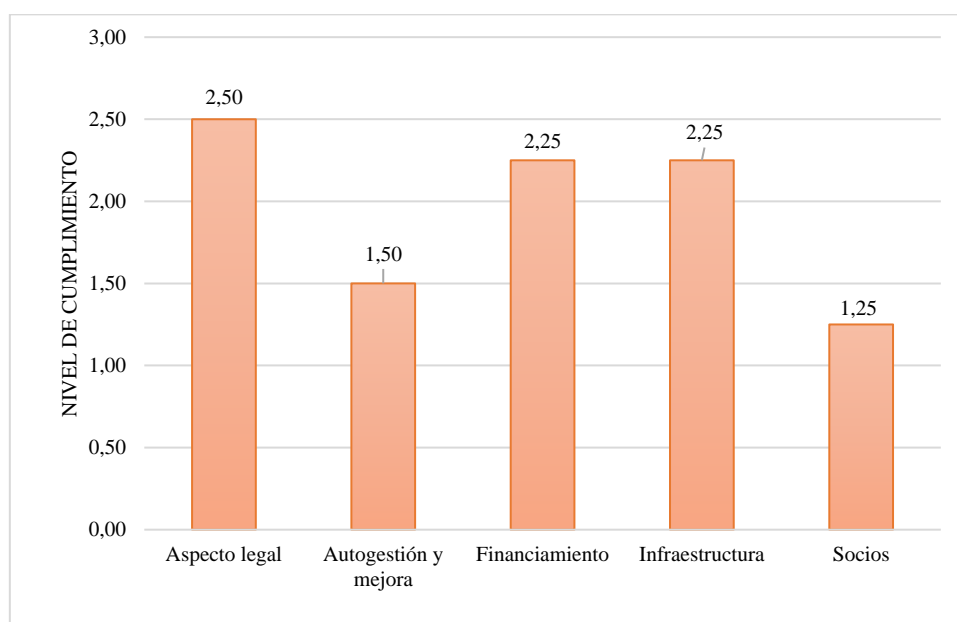


Figura 5. Ámbito organizacional  
Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

De los cinco componentes evaluados en el ámbito organizacional las asociaciones han operado en general conforme a la normativa que las regula, alcanzando una calificación promedio de 2,5 valor que se aproxima al nivel de cumplimiento esperado. No obstante, se identifican áreas que requieren fortalecerse como la estructura interna, la participación activa de los socios y de manera especial la gestión del ingreso de nuevos socios junto con la implementación de capacitación continua.

Referente a aquello, las calificaciones obtenidas de 1,25 y 1,50 en ambos aspectos respectivamente demuestran una tendencia a la baja en cumplimiento, lo que evidencia la necesidad de establecer acciones concretas para mantener una base asociativa activa, comprometida y capacitada.

De ahí que resulte indispensable articular esfuerzos con instituciones externas que puedan brindar apoyo técnico y formativo, con el propósito de impulsar la capacitación como medio de promoción y fortalecimiento del sector. Con base a ello se podría aprovechar estratégicamente las oportunidades y beneficios disponibles para las asociaciones y potenciar su participación en la toma de decisiones en procesos de desarrollo local.

### **3.1.1 Análisis de ponderación del ámbito organizativo**

Con un promedio general de 0,54 se evidencia que el estado del sector asociativo en el ámbito organizativo es Emergente, lo cual indica una valoración intermedia respecto a su desarrollo institucional.

Las asociaciones en estudio han funcionado con base a la normativa vigente, así como también han tenido logros en cuanto a la gestión realizada, por ejemplo, la adquisición de bienes inmuebles, maquinaria y equipo, no dejando de lado que existen desafíos importantes al interior de las mismas.

El ámbito en cuestión se vuelve emergente en aspectos relacionados al incremento de la salida de socios, situación que compromete la sostenibilidad de las organizaciones debido a que en el reglamento de la LOEPS existe un mínimo de integrantes para su funcionamiento. Por otra parte, un aspecto favorable es la autogestión dentro de las asociaciones, el cual debe ser aprovechado para lograr mejores resultados.

### 3.2 Diagnóstico productivo

En el ámbito productivo, se analizaron cuatro componentes clave, conformados por variables que fueron calificadas según su nivel de cumplimiento. Este análisis permite identificar el estado actual del proceso productivo en el sector asociativo objeto de estudio. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 14  
**Matriz base de evaluación productiva**

Ámbito	Componentes	Variables	Cumple ( 0; 1,5 y 3)	Nivel de Cumplimiento	Promedio alcanzado (Se divide la sumatoria por el mayor valor obtenible)
Productivo	Proceso productivo	Producción agropecuaria.	3	2,50	0,55
		Diversidad de actividades productivas	1,5		
		Inconvenientes en el proceso productivo.	3		
	Propiedad, planta y equipo	Calidad de infraestructura, maquinaria y equipo.	0,75	1,88	
		Almacenamiento de la producción en local propio.	3		
	Capital para la producción y capacitación	Aporte económico de los socios.	1,5	2,50	
		Asistencia técnica	3		
		Conocimiento y experiencia proceso productivo	3		
	Post pandemia	Afectación al proceso productivo post pandemia	3	3,00	

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración con los socios de cada organización.

El proceso productivo del sector asociativo en el cantón Sozoranga se caracteriza por actividades agropecuarias, obteniendo una calificación de 3, que se debe a las condiciones geográficas y las tradiciones de cultivos agrícolas. No obstante, los asociados mencionan haber enfrentado diversas dificultades especialmente en el cuidado y mantenimiento de los mismos. Entre los factores que han influido y limitado su capacidad de producción ha sido el cambio climático muy acentuado en los últimos años y el incremento sostenido de los costos de insumos agrícolas.

En lo relacionado a los bienes inmuebles, estos han sido adjudicados a las asociaciones de la zona rural por las Comunas. La maquinaria disponible se encuentra mayormente deteriorada dado que su vida útil ha culminado, reduciendo su operatividad.

La mayoría de bienes de este tipo fueron otorgados alrededor del año 2012, mediante proyectos impulsados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería en coordinación con los GAD parroquiales en beneficios de las asociaciones.

Por otra parte, los espacios dentro de la infraestructura con los que cuentan les permiten almacenar la producción, sin embargo, en la mayoría de los casos los socios prefieren guardar la producción en sus viviendas. Respecto al capital de trabajo, los socios realizan periódicamente aportes individuales, pero no se mantiene un rubro económico que refleje el ingreso o a su vez los excedentes de la actividad económica que las asociaciones realizan. Lo que refleja una deficiente autogestión financiera que les permita cumplir con sus objetivos organizacionales y poder sostenerse en el tiempo.

Con relación a la asistencia técnica, principalmente ha estado a cargo de técnicos territoriales del MAG quienes han brindado asesoría sobre producción orgánica, manejo de cultivos y crianza de ganado vacuno y caprino. En este aspecto, la calificación fue de 3, pese a existir un constate atraso en la asignación de personal técnico y la frecuente rotación del mismo en el territorio, situación que genera discontinuidad en los procesos de capacitación y seguimiento a productores.

Tal situación ha provocado desconfianza e inconformidad en los asociados, sobre todo en los procesos de formación como las escuelas de agricultura familiar campesina que les ayudan a mejorar y diversificar su producción.

Cabe señalar que el sector asociativo resultó significativamente afectado durante el periodo posterior a la pandemia por COVID-19, principalmente por el alza de precios en insumos agrícolas y las dificultades para comercializar su producción.

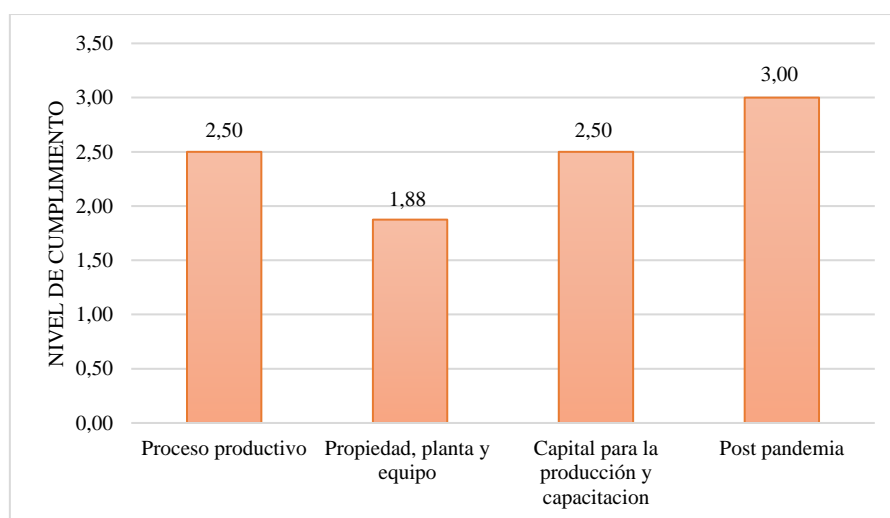


Figura 6. Ámbito productivo  
Elaboración con los socios de cada organización.

El componente de Propiedad, Planta y Equipo obtuvo una calificación de 1,88 siendo el puntaje más bajo entre los componentes evaluados. Este resultado se debe en gran medida al estado obsoleto de la maquinaria con la que cuentan las asociaciones. Por ejemplo, de las organizaciones estudiadas solo una ha logrado adquirir una nueva moladora de maíz, las demás carecen de equipos de producción que se encuentren en condiciones óptimas de operatividad. Lo anterior se refleja en las dificultades que han tenido para cumplir con los requerimientos de cantidad y calidad.

Asimismo, el componente que se refiere al proceso productivo alcanza un puntaje de 2,5 debido a la alta concentración de materia prima que no da valor agregado, y otros productos derivados de actividades agropecuarias como principales bienes que ofrece el sector asociativo del cantón. Al respecto, la asociación El Progreso ha logrado ampliar su oferta a través de dos productos en presentación semielaborado como son: harina de sango y horchata orgánica que además cuentan con la certificación de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), permitiéndole posicionarse favorablemente en el mercado local y provincial.

Para realizar las actividades de producción los socios cuentan con saberes tradicionales de cómo realizar el proceso productivo, conocen el oficio de manera empírica, por eso cuando se menciona la asistencia técnica y la capacitación se trata de ahondar en su fortalecimiento y en la diversificación de la producción. Asimismo, se busca que la capacitación a las asociaciones se de en otras ramas económicas como la turística, artesanal, otros servicios, etc., con el fin de ampliar la oferta de bienes.

Finalmente, el impacto por la pandemia de COVID-19 fue negativo para las asociaciones, especialmente en su capacidad productiva. Las principales afectaciones estuvieron relacionadas al ámbito comercial, el incremento de los costos de producción de los insumos agrícolas, las dificultades logísticas de transportación y la tardanza en trámites administrativos por la nueva adaptabilidad a plataforma virtuales de las instituciones públicas. Todo ello dificultó el cumplimiento de metas de venta y plazos establecidos por las organizaciones.

### **1.2.1 Análisis de ponderación del ámbito productivo**

El promedio alcanzado equivalente a 0,55 refleja que el sector asociativo se encuentra en un estado Emergente dentro del ámbito productivo. Esta valoración obedece principalmente al deterioro de la maquinaria utilizada en los procesos de producción, lo

que dificulta el correcto tratamiento de la materia prima que representa el principal bien que se destina a la comercialización.

La falta de actualización en conocimientos técnicos para dar valor agregado a los productos constituye un aspecto desfavorable. No hay evidencia de haber trabajado en mejorar la diversificación productiva por parte de los socios, quienes siguen realizando actividades netamente agropecuarias.

Una situación similar ocurre en el área ganadera, el hecho de no contar con asistencia técnica en dicho sector de manera oportuna y constante disminuye las posibilidades de mejorar el ganado bovino, el cual es el mayormente demandado en el mercado. Sumado a ello, la ausencia de servicios complementarios por parte de las asociaciones restringe aún más las posibilidades de fortalecimiento del sector asociativo y con ello el nivel competitivo en el mercado provincial.

### 3.3 Diagnóstico de mercado

En el análisis de mercado se evalúan seis componentes, cada variable refleja un nivel de cumplimiento para cada caso. En la Tabla 15 se presentan los valores asignados a cada componente, así como la calificación obtenida en función de los resultados evaluados.

Tabla 15  
Matriz base de evaluación de mercado

Ámbito	Componentes	Variables	Cumple (0; 1,5 y 3)	Nivel de Cumplimiento	Promedio alcanzado (Se divide la sumatoria por el mayor valor obtenible)
Mercado	Producto principal	Producción con valor agregado.	1,5	0,75	0,88
		Periodicidad en la producción.	0		
	Comercialización	Comercialización de la producción.	3	2,00	
		Periodicidad de venta.	1,5		
	Formalidad en la venta	Comercialización directa.	1,5	1,50	
		Uso de comprobantes de compra-proveedores	1,5		
	Apoyo para la comercialización	Entrega de comprobantes de venta	1,5	0,58	
		Apoyo de organismos públicos o privados para la comercialización	0		
	Venta en otros cantones	1			

	Espacio local destinado para la venta del producto	0,75	
Posicionamiento en el mercado	Producto con valor agregado	0	0,50
	Posee marca el producto	1	
			<b>5,33</b>

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración con los socios de cada organización.

El principal producto comercializado por las asociaciones carece de valor agregado, lo cual se debe principalmente a que la actividad económica a la que se dedican los asociados es el cultivo de productos agrícolas. No obstante, una de las asociaciones estudiadas ha iniciado el procesamiento del maíz, transformándolo en harina para la preparación de sango, un plato tradicional en la provincia de Loja.

Asimismo, prevén lanzar al mercado horchata en funda, un producto semielaborado que incluye plantas medicinales como ingredientes de dicha bebida tradicional que rescata y promueve la alimentación ancestral.

En ese contexto, el nivel de cumplimiento de la variable es de 1,5 un valor por debajo del estándar deseado. La periodicidad de producción con una calificación igual a 0 es otro factor que contribuye a que el nivel de cumplimiento sea mínimo.

Los factores de esta evaluación responden a las variaciones en cantidad y tiempo de producción, por lo general los cultivos de maíz y granos se dan de manera semestral, pero la cantidad cosechada depende del área cultivada por cada socio, las afectaciones climáticas u otros aspectos que no pueden ser controlados. Por su parte, las asociaciones que procesan productos elaborados lo hacen mensualmente, pero en cantidades reducidas.

En el componente de comercialización, la venta de la producción alcanza un puntaje de 3 mientras que la periodicidad de las ventas se califica con 1,5 debido a los lapsos de espera entre una venta y otra que generalmente va de 1 a 2 meses.

Asimismo, el cumplimiento de 1,5 en la variable de venta directa indica que las asociaciones recurren a intermediarios en el proceso de comercialización especialmente para ventas al por mayor de maíz y otros granos. Otro medio de distribución es la entrega a tiendas locales, micro mercados a nivel inter cantonal.

En cambio, la venta directa se da con los productos procesados que tienen mayor aceptación en el mercado por medio de ferias libres, ventas bajo pedido en alianza con tiendas de promoción como la Tienda Somos Loja, espacio exclusivo gestionado por el

GAD provincial de Loja en donde se exponen y comercializan productos provenientes de emprendedores, asociaciones, etc., de toda la provincia.

En cuanto a la formalidad de la venta mediante el uso de comprobantes de compra y venta, ambas variables alcanzan un nivel de cumplimiento de 1,5 lo cual evidencia el escaso y desactualizado manejo de las obligaciones que den cuenta del cumplimiento de la normativa tributaria vigente.

Por otra parte, el apoyo que han recibido las asociaciones para la comercialización se refleja en tres variables evaluadas, en las que se obtuvieron puntajes iguales o inferiores a 1. Lo que significa que este tipo de organizaciones no han recibido respaldo logístico, publicitario ni promocional que haga conocer su producción. La mayor parte de sus ventas se realiza en cantones vecinos como Calvas y Macará, ciudades que cuentan con mayor dinamismo comercial.

Es importante mencionar que el sector asociativo hasta la fecha de la investigación ha sido incluido en la asignación de espacios formales de venta como lo es la implementación de la biotienda como articulación del GAD cantonal con la Mancomunidad Bosque Seco. Sin embargo, la ausencia de una marca colectiva que identifique la producción del sector, reduce su visibilidad a nivel local y provincial. A pesar que algunas asociaciones cuentan con una marca para sus productos, otras no han logrado definir este aspecto, reflejándose en la calificación obtenida igual a 1 en la variable referida a la marca.

Finalmente, se hace hincapié que en la etapa post pandemia las asociaciones tuvieron afectación directa en sus ventas. La demanda disminuyó notablemente, poco a poco a través de herramientas digitales se pudieron realizar algunas entregas y permitió además mejorar la comunicación con los clientes.

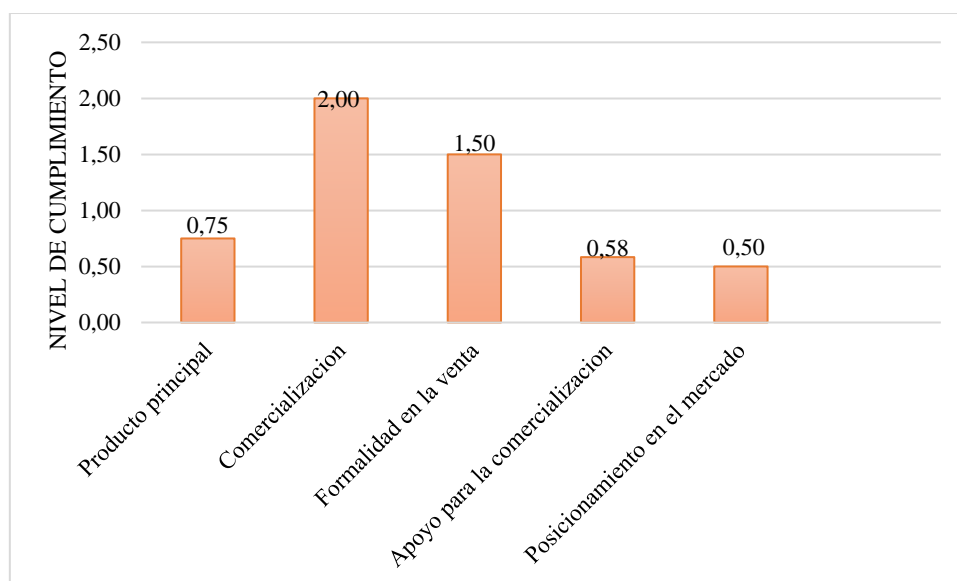


Figura 7. Ámbito de mercado  
Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

Los componentes evaluados dentro del ámbito de mercado con menor nivel de cumplimiento son: posicionamiento comercial con apenas 0,5, apoyo para la comercialización con 0,58 y el producto principal con una calificación de 0,75. Los resultados obedecen y guardan relación a los factores identificados anteriormente, por ejemplo, a la falta de valor agregado en la producción, cuyo enfoque se ha centrado en la venta de materia prima o servicios agrícolas.

Si bien las asociaciones lograron comercializar su producción, los efectos negativos del periodo post COVID-19 impactaron notablemente el volumen de ventas que realizan en otros cantones. El nivel de cumplimiento es considerablemente bajo respecto a la calificación máxima posible, evidenciando debilidades significativas en la capacidad de respuesta ante situaciones externas.

### 3.3.1 Análisis de ponderación del ámbito de mercado

El promedio alcanzado de 0,88 refleja un estado consolidado en el ámbito de mercado. Las variables con menor cumplimiento son las relacionadas al posicionamiento de la producción proveniente de las asociaciones estudiadas, una baja calificación se da en da al no contar con una marca que identifique su producción como de la EPS del cantón Sozoranga.

Tal situación evidencia la necesidad de intervenciones dirigidas a este tipo de organizaciones, que fomenten la capacitación y formación de cadenas de valor y redes de colaboración solidarias para la comercialización de los bienes y servicios que ofrecen las

asociaciones. El fin mismo debe ser la cobertura de la demanda local. En ese sentido, es fundamental el compromiso activo de los asociados en la identificación de soluciones a la problemática existente que posee un alto potencial de mejora.

### 3.4 Diagnóstico financiero

El diagnóstico financiero conformado por tres componentes permite analizar las variables relacionadas con la posición económica del sector asociativo del cantón Sozoranga.

Tabla 16  
Matriz base de evaluación financiera

Ámbito	Componentes	VARIABLES	Cumple (0; 1,5 y 3)	Nivel de Cumplimiento	Promedio Alcanzado (Se divide la sumatoria por el mayor valor obtenible)		
Financiero	Sistema contable	Elaboración de presupuesto	0	1,33	0,19		
		Registro de ventas	1,5				
		Gasto en la producción	2,5				
	Patrimonio	Planificación en la distribución de ingresos	1,5	2,00			
		Activos fijos donados	3				
		Tiene mecanismos de capitalización	1,5				
	Financiamiento	Financiamiento recibido del sistema financiero	0	0,00			
		Tienen crédito actual	0				
						<b>3,33</b>	

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaboración con los socios de cada organización.

El principal problema de las asociaciones en su estructura financiera es la falta de un registro ordenado de ingresos y gastos, lo que resulta en un nivel de cumplimiento de 0. El registro de ventas tiene una calificación de 1,5 puesto que se lleva un control manual de la cantidad de producción comercializada, que les permite conocer el promedio mensual de las ventas.

Los socios manifiestan conocer los costos que implica su producción, pero desconocen cómo realizar el manejo contable de los movimientos económicos de manera periódica y mediante el uso de herramientas tecnológicas que agilice el proceso.

En ese contexto, han venido trabajando en realizar una planificación básica al momento de la distribución de los excedentes obtenidos por la actividad económica que realizan. La calificación en dicho parámetro fue de 1,5 reflejando un mínimo avance en el cumplimiento de un principio como organizaciones de la EPS.

Por otro lado, el principal factor para mejorar su capacidad productiva son los activos fijos, los cuales han sido adquiridos mediante donaciones de instituciones como los GAD parroquiales que han apoyado al sector agrícola a través de convenios interinstitucionales. Siendo esta la variable con mayor calificación dentro del grupo. En cambio, los mecanismos de capitalización reciben un puntaje de 1,5 dado que los socios no realizan aportes para aumentar el capital social o cualquier otra asignación económica destinada a dicho fin.

En cuanto al financiamiento recibido por instituciones financieras, ninguna de las asociaciones ha considerado el apalancamiento externo. Si bien esta situación evita el pago de intereses por obligaciones financieras y ofrece una buena imagen de prudencia financiera, también se puede interpretar como falta de inversión especialmente en la renovación de su equipo operativo para ampliar sus actividades.

No poseen un plan de inversión que contemple el financiamiento o el acceso a líneas de crédito, por lo que las asociaciones no han construido un historial crediticio que les permita acceder a préstamos en mejores condiciones en el largo plazo.

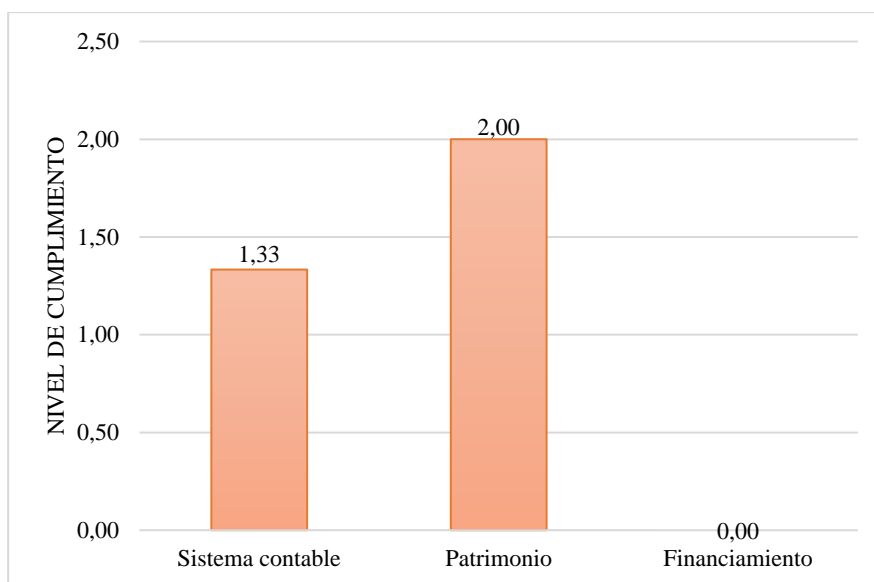


Figura 8. Ámbito financiero

Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas

Los tres componentes analizados en el ámbito financiero reflejan un escenario complejo en el manejo de los recursos económicos por parte de las asociaciones. Las

cuales no han buscado financiamiento mediante el sistema financiero, los bienes muebles que poseen se han adquirido por donaciones de los entes gubernamentales y de quienes aún esperan puedan recibir el apoyo en dicho ámbito. Tal escenario evidencia la falta de planificación en el largo plazo para el fortalecimiento de las asociaciones, pues el compromiso de los asociados implica fijar metas conjuntas para el crecimiento de sus organizaciones.

Otro componente con bajo nivel de cumplimiento es el relacionado con la ausencia de un sistema contable que facilite la automatización de las cuentas básicas y los registros económicos, situación que incrementa los costos administrativos pues obliga a los asociados a contratar servicios externos para realizar dichos trámites.

El componente de patrimonio alcanza un nivel de cumplimiento de 2, que se debe a la infraestructura física que poseen las asociaciones. Sin embargo, lo que preocupa es no llevar una adecuada gestión financiera de los recursos donde se fije por ejemplo aportes económicos destinados a incrementar el capital social, aspecto fundamental para el crecimiento de las organizaciones, a la par de minimizar la dependencia del apoyo que pudieran recibir de entes gubernamentales para dichos fines.

En general, el ámbito financiero es el área con mayores dificultades para las asociaciones. La gestión interna de los recursos económicos es frágil, lo que impacta negativamente en la innovación de la producción y contribuye al estancamiento organizacional. La falta de visión sobre la asociatividad como un medio para mejorar las condiciones de vida y promover el desarrollo territorial sigue siendo un desafío importante.

### **3.4.1 Análisis de ponderación del ámbito financiero**

El promedio alcanzado equivalente a 0,19 de acuerdo a los parámetros de valoración ubica al sector asociativo en un estado Potencial. Este valor representa un reto, para las asociaciones pues exige un plan de acción inmediato para minimizar los efectos adversos que está generando tal situación que vienen dados desde la gestión administrativa y financiera de cada organización y en conjunto reflejan la escasa atención que se le ha dado a la misma.

Las asociaciones deben replantearse el cómo incrementar su patrimonio, empezando con la implementación de un sistema contable que permita mantener actualizada su estructura económica y financiera. Con base a ello tomar decisiones

estratégicas que impulsen su crecimiento como organizaciones productivas y como actores clave en el desarrollo económico y social del cantón Sozoranga.

La educación financiera resulta fundamental, ya que la falta de conocimiento sobre los beneficios de integrarse al sistema financiero impide que las asociaciones aprovechen los productos y servicios ofrecidos por las instituciones financieras populares y solidarias, que pueden constituirse en un aliado estratégico para el fortalecimiento de la asociatividad.

Tabla 17

<b>Resumen del diagnóstico situacional del sector asociativo</b>	
<b>Ámbito</b>	<b>Resultado</b>
Diagnóstico organizacional	16,25%
Diagnóstico productivo	21,71%
Diagnóstico de mercado	8,88%
Diagnóstico financiero	8,88%
<b>Diagnóstico total cualitativo</b>	<b>55,73%</b>

Fuente: Matrices de evaluación.

Elaboración propia a partir de los resultados en cada una de las matrices de evaluación de cada ámbito.

El diagnóstico interno con base a las cuatro áreas evaluadas en cada una de las asociaciones permite establecer relaciones y contrastes con ciertos planteamientos teóricos, normativos y aportes académicos considerados en la presente investigación.

En cuanto a la caracterización de los socios, se constató que el 77% de asociados son hombres, lo cual refleja una brecha de participación femenina dentro del sector. Asimismo, el rango etario en el que se encuentra mayormente los asociados es de 58 años en adelante, mientras que el involucramiento de personas jóvenes es mínimo. Representa un desafío para la permanencia y proyección de las asociaciones, pues no se cuenta con un relevo organizacional.

En ese sentido, los resultados en el área organizacional dan cuenta que no es suficiente contar con una estructura física o la promoción de liderazgo entre socios, si persiste la dificultad de consolidar el capital social en términos de compromiso y cohesión entre sus integrantes. Lo cual contrasta con lo señalado por Araque Jaramillo (2018), quien menciona que la asociatividad se fundamenta en relaciones de ayuda mutua, trabajo comunitario y lazos de confianza como principales pilares en el fortalecimiento colectivo.

De igual manera, se observa una débil participación de los socios en mantener una planificación estratégica que limita en gran medida la gestión de los directivos frente a

instituciones de apoyo y con quienes se puede coordinar acciones de mejora. En ese sentido el accionar de las asociaciones dista de lo previsto en la LOEPS respecto de la existencia de los órganos de gobierno, directivos, de control y representación legal que tienen el objetivo de garantizar el funcionamiento democrático y participativo a lo interno de las mismas.

La evaluación revela que el sector asociativo mantiene su operatividad y constituye el área con mejor desempeño, sin embargo, ha presentado limitaciones derivadas de la obsolescencia de la maquinaria, la escasa diversificación de la producción y el bajo nivel de tecnificación dada a la misma. Lo señalado se relaciona a la investigación de León et al (2020), quienes afirman que en los procesos asociativos existe predominancia de actividades agrícolas y que su fortalecimiento depende de la capacidad de acceder a la asistencia técnica para transformar y las condiciones productivas y ampliar la diversificación de productos.

En esta área se identifica potencial de mejora si se llegara a incorporar valor agregado en la producción y se realiza el respectivo seguimiento a las acciones encaminadas para tal fin; Merino et al (2024) subraya la importancia de la planificación estratégica conjuntamente con la adopción de nuevas prácticas de gestión organizacional.

El tercer ámbito analizado corresponde al de mercado, donde se pone de manifiesto las dificultades del sector asociativo para crecer. Los principales inconvenientes se relacionan a la falta de promoción, escaso posicionamiento comercial en el cantón y provincia, repercutiendo en bajos ingresos económicos y dependencia de intermediarios.

Referido al tema, Ávila(2023) señala que la gestión estratégica a lo interno de las asociaciones de la EPA debe orientarse a planes o a su vez proyectos que mejoren la calidad de vida de los asociados mediante un proceso de dirección, evaluación y control, pues no solo se trata del bienestar del socio individual, sino de la familia y de la comunidad donde tiene su zona de influencia. Por su parte León et al (2020), referido a los factores determinantes de la EPS en el sector asociativo señala la necesidad de diversificar y diferenciar los canales de comercialización para reafirmar la autogestión y fortalecer las capacidades de los asociados para generar sus propios recursos, minimizando su dependencia de apoyo externo y con ello establecer vínculos de cooperación más horizontales con otras instituciones.

Los resultados en el ámbito financiero reflejan una fuerte debilidad en las asociaciones debido a la falta de cultura financiera, la ausencia de registros contables y

por ende de una planificación económica. Dicha situación reduce la competitividad y sostenibilidad de las asociaciones, sobre todo del sector rural; constituyéndose como expresa por León et al (2020) en otro factor que determina la eficiencia de la gestión asociativa.

En síntesis, los resultados descritos coinciden con la literatura revisada al mostrar que el fortalecimiento del sector asociativo no depende únicamente del estado activo en que se encuentran, sino de la consolidación de la estructura organizacional, modernización productiva y diversificación de producción, así como el uso eficiente de los medios tecnológicos y de innovación para ampliar su cobertura, hecho que le otorga al sector asociativo la capacidad de participar de manera efectiva en los espacios de planificación y decisiones políticas.

En ese sentido se procedió a clasificar los factores internos como fortalezas o debilidades que se presentan a través de la Matriz EFI.

#### **4. Construcción de la matriz EFI**

Para la elaboración de la matriz de Evaluación de Factores Internos se realizó el mismo procedimiento utilizado en la construcción de la matriz EFE. En este caso, se tomó como base la información obtenida a partir de la evaluación cuantitativa de los distintos ámbitos considerados en la encuesta aplicada a los socios, con quienes se procedió a asignar los respectivos pesos y clasificaciones de acuerdo a la metodología previamente descrita, de la siguiente manera:

- **Peso:** Se asigna un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor que se asigna señala la importancia relativa del factor indistintamente si este es una fortaleza o una debilidad. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- **Clasificación:** Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si este representa una debilidad mayor igual a 1, una debilidad menor con 2, una fortaleza menor con 3 o una fortaleza mayor con 4. Generalmente las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos.
- **Ponderación:** Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado para cada variable.

- **Total:** Se suma los valores ponderados de las variables para determinar el valor ponderado que ha obtenido el sector asociativo.

Sin importar el número de factores determinados en la matriz, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0 siendo el promedio de 2.5. Los puntajes por debajo de 2.5 indican una posición débil y ocurre lo contrario cuando el puntaje alcanzado se encuentra por encima de 2.5 lo que muestra una posición interna sólida.

Tabla 18  
**Matriz de fortalezas y debilidades**

Nro.	Fortalezas	Peso	Clasificación	Ponderación
1	Trayectoria organizativa que promueve el bien común.	0,06	4	0,24
2	Cumplimiento de normativa legal.	0,05	3	0,15
3	Equidad de género en el liderazgo asociativo.	0,06	4	0,24
4	Respeto a la identidad cultural.	0,05	3	0,15
5	Productos con potencial comercial bajo criterios de responsabilidad ambiental.	0,05	3	0,15
6	Uso de tecnologías por parte de los socios.	0,05	3	0,15
7	Aplicación del principio de solidaridad en la distribución de los excedentes.	0,06	4	0,24
8	Vinculación efectiva con instituciones gubernamentales parroquiales y otras organizaciones como las Comunas.	0,06	4	0,24
9	No tienen compromisos financieros con entidades del SFN.	0,04	3	0,12
<b>Debilidades</b>				
1	Limitado fortalecimiento que garantice la sostenibilidad del capital social.	0,06	1	0,06
2	Falta de conocimiento en gestión administrativa por parte de los asociados.	0,05	2	0,1
3	Infraestructura subutilizada y obsoleta	0,05	1	0,05
4	Asistencia técnica insuficiente y poco diversificada.	0,06	1	0,06
5	Incrementos de costos y dificultades logísticas en el contexto comercial.	0,03	2	0,06
6	Producción sin valor agregado ni periodicidad de venta definida.	0,06	1	0,06
7	Baja capitalización de ingresos.	0,06	1	0,06
8	Falta de respaldo institucional en la comercialización.	0,06	1	0,06
9	Desconocimiento de normativa tributaria vigente.	0,03	2	0,06
10	Ausencia de cultura financiera.	0,06	1	0,06
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,31</b>

Fuente: Matrices de evaluación de los cuatro ámbitos mediante encuestas aplicadas  
Elaboración con los socios de cada organización.

## 5 Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades (FODA)

Una vez identificados los factores positivos y negativos del entorno externo e interno del sector asociativo la construcción de la matriz FODA se vuelve una herramienta clave para el diseño de estrategias. En esta se puede realizar la combinación de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), así como debilidades y amenazas (DA). En la Tabla 19, se presenta la matriz correspondiente.

### 5.1 Diseño de estrategias

Las estrategias son lineamientos de acción que permiten direccionar y ayudar a tomar decisiones para alcanzar mejores resultados en la planificación. Cada estrategia comprende una serie de tácticas que son acciones o actividades concretas para conseguir el objetivo planteado.

#### 5.1.1 Metas estratégicas

Una meta estratégica representa el resultado esperado que se quiere alcanzar en un tiempo determinado. En el marco del plan de gestión del sector asociativo las estrategias han de resultar de las combinaciones entre Fortalezas y Oportunidades (FO); Fortalezas y Amenazas (FA); Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA).

Tabla 19  
Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades	Estrategias FO
1. Trayectoria organizativa que promueve el bien común.	1. Diversificación de la producción agrícola y ganadera (granos, café y lácteos)	<b>FO1.</b> Fortalecer la comercialización de productos con potencial ambientalmente responsable en ferias provinciales y aprovechar el acceso al SERCOP. (F5; O1; O2, O7, O8) <b>FO2.</b> Potenciar el uso de TIC en procesos de formación para ampliar la asociatividad hacia sectores como el turismo comunitario. (F6; O1; O4; O10) <b>FO3.</b> Consolidar mecanismo de gobernanza participativa al interior de las asociaciones. (F3; F4; O4; O9) <b>FO4.</b> Establecer convenios con instituciones gubernamentales locales, provinciales, y dirigentes comunales. (F1; F8; O5; O9)
2. Cumplimiento de normativa legal.	2. Acceso preferencial al Servicios de Compras Públicas (SERCOP) para productos y servicios de la EPS.	
3. Equidad de género en el liderazgo asociativo.	3. Disponibilidad de la población en edad productiva.	
4. Respeto a la identidad cultural.	4. Bajo nivel de analfabetismo que mejora las condiciones para la formación y gestión organizacional.	
5. Productos con potencial comercial bajo criterios de responsabilidad ambiental.	5. Arraigo cultural que fortalece la identidad organizativa.	
6. Uso de tecnología por parte de los socios.	6. Apoyo logístico por parte de GAD parroquial.	
7. Aplicación del principio de solidaridad en la distribución de los excedentes.	7. Incentivos para la producción con buenas prácticas agrícolas.	
8. Vinculación efectiva con instituciones gubernamentales parroquiales y otras organizaciones como las Comunas.	8. Espacios de comercialización en ferias provinciales.	
	9. Voluntad política para emprender acciones de apoyo a la EPS en el cantón.	
	10. Potencial turístico del entorno natural para diversificación económica.	

9. No tienen compromisos financieros con entidades del SFN.	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja representación institucional del Estado.</li> <li>2. Ausencia de planificación para espacios comerciales formales en el cantón.</li> <li>3. Limitado acceso a servicios financieros.</li> <li>4. Altas tasas de interés para el financiamiento productivo.</li> <li>5. Barrera digital en zonas rurales.</li> <li>6. Alto nivel de pobreza.</li> <li>7. Ausencia de alianzas interinstitucionales que fortalezcan el sector asociativo desde el gobierno cantonal.</li> <li>8. Falta de cumplimiento de la normativa que direcciona el apoyo de GAD cantonal a la EPS.</li> <li>9. Información técnica desactualizada en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que posee el GAD cantonal.</li> </ol>	<p><b>FA1.</b> Promoción de emprendimientos solidarios juveniles en el cantón. (F1; A6; A7)</p> <p><b>FA2.</b> Establecer alianzas con la academia, para realizar planificación estratégica del sector asociativo. (D2; D4; D9; A1; A2)</p> <p><b>FA3.</b> Reforzar los principios de corresponsabilidad y liderazgo colectivo, a través de redes de apoyo. (F3; F4; F8)</p> <p><b>FA4.</b> Aprovechar la vinculación con instituciones comunitarias para superar la falta de planificación territorial. (F8; A7; A8)</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitado fortalecimiento que garantice la sostenibilidad del capital social.</li> <li>2. Falta de conocimiento en gestión administrativa por parte de los asociados.</li> <li>3. Infraestructura subutilizada y obsoleta</li> <li>4. Asistencia técnica insuficiente y poco diversificada.</li> <li>5. Incrementos de costos y dificultades logísticas en el contexto post pandemia.</li> <li>6. Producción sin valor agregado ni periodicidad de venta definida.</li> <li>7. Baja capitalización de ingresos.</li> <li>8. Falta de respaldo institucional en la comercialización.</li> <li>9. Desconocimiento de normativa tributaria vigente.</li> <li>10. Ausencia de cultura financiera.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificación de la producción agrícola y ganadera (granos, café y lácteos)</li> <li>2. Acceso preferencial al Servicios de Compras Públicas (SERCOP) para productos y servicios de la EPS.</li> <li>3. Disponibilidad de la población en edad productiva.</li> <li>4. Bajo nivel de analfabetismo que mejora las condiciones para la formación y gestión.</li> <li>5. Arraigo cultural que fortalece la identidad organizativa.</li> <li>6. Apoyo logístico por parte de GAD parroquial.</li> <li>7. Incentivos para la producción con buenas prácticas agrícolas.</li> <li>8. Espacios de comercialización en ferias provinciales.</li> <li>9. Voluntad política para emprender acciones de apoyo a la EPS en el cantón.</li> <li>10. Potencial turístico del entorno natural para diversificación económica.</li> </ol>	<p><b>DO1.</b> Diseñar programas de capacitación en gestión administrativa y tributaria. (D2; O4)</p> <p><b>DO2.</b> Modernizar la infraestructura productiva. (D3; D5; D7; O1; O2)</p> <p><b>DO3.</b> Intercambio de experiencias con otras organizaciones de la EPS a nivel nacional. (D5; D6; O2; O3; O6; O7)</p> <p><b>DO4.</b> Desarrollar una cultura financiera básica. (D7; D10; O4; O5;10)</p>
	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias DA</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja representación institucional del Estado.</li> <li>2. Ausencia de planificación para espacios comerciales formales en el cantón</li> <li>3. Limitado acceso a servicios financieros.</li> <li>4. Altas tasas de interés para el financiamiento</li> </ol>	<p><b>DA1.</b> Impulsar redes de apoyo para la comercialización directa en la comunidad. (D8; A2)</p> <p><b>DA2.</b> Participación del sector</p>

productivo.	asociativo, y representantes de otras organizaciones de la EPS del cantón
5. Barrera digital en zonas rurales.	para que conjuntamente con el consejo cantonal del GAD, para
6. Alto nivel de pobreza.	elaborar una ordenanza para el
7. Ausencia de alianzas interinstitucionales que fortalezcan el sector asociativo desde el gobierno local.	fomento de la EPS. (D8; A9)
8. Falta de cumplimiento de la normativa que direcciona el apoyo de GAD a la EPS.	<b>DA3.</b> Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional para las asociaciones del cantón Sozoranga. (D1; D2; D7; A2; A3; A7)
9. Información técnica desactualizada en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que posee el GAD.	

Fuente: Matrices EFE Y EFI

Tabla 20  
**Alineación de estrategias a los ámbitos evaluados del sector asociativo**

Estrategias	Ámbito
FO1. Fortalecer la comercialización de productos con potencial ambientalmente responsable en ferias provinciales y aprovechar el acceso al SERCOP.	Comercial
FO2. Potenciar el uso de TIC en procesos de formación para ampliar la asociatividad hacia sectores como el turismo comunitario.	Productivo
FO3. Consolidar mecanismo de gobernanza participativa al interior de las asociaciones	Organizacional
FO4. Establecer convenios con instituciones gubernamentales locales, provinciales, y dirigentes comunales.	Organizacional
FA3. Reforzar los principios de corresponsabilidad y liderazgo colectivo, a través de redes de apoyo.	Organizacional
DO1. Diseñar programas de capacitación en gestión administrativa y tributaria.	Organizacional
DO2. Modernizar la infraestructura productiva	Productivo
DO3. Intercambio de experiencias con otras organizaciones de la EPS a nivel nacional.	Comercial
DO4. Desarrollar una cultura financiera básica.	Financiero
DA2. Participación del sector asociativo, y representantes de otras organizaciones de la EPS del cantón para que conjuntamente con el consejo cantonal del GAD, para elaborar una ordenanza para el fomento de la EPS.	Organizacional
DA3. Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional para las asociaciones del cantón Sozoranga.	Organizacional

Fuente: Matriz FODA.

Elaboración propia.

### 5.1.2 Selección de metas estratégicas

En cuanto a metas estratégicas potenciales (MEP), existen ciertos criterios de selección, por ejemplo:

- 1) Los logros esperados al incorporar la MEP
- 2) Las pérdidas potenciales en caso de no incorporar la MEP
- 3) El desafío que significa la MEP para la organización

Considerando los criterios señalados, a continuación se presenta la matriz de Metas Estratégicas Potenciales (MEP), que incorpora las estrategias inicialmente derivadas de la Matriz FODA. Las estrategias se construyeron a partir del diagnóstico

situacional del sector asociativo y del análisis de los resultados obtenidos de las asociaciones del cantón Sozoranga, considerando tanto el entorno externo como el interno.



Tabla 21  
Matriz de selección de MEP

Ámbito	Metas estratégicas potenciales	Logros potenciales	Pérdidas potenciales	Desafíos para el sector asociativo	Metas estratégicas seleccionadas
Comercial	MEP 1. Fortalecer la comercialización de productos con potencial ambientalmente responsable en ferias provinciales y aprovechar el acceso al SERCOP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de ingresos económicos dirigidos a su capitalización.</li> <li>- Lograr posicionar la producción del sector asociativo en el mercado local, provincial y nacional.</li> <li>- Reconocimiento de prácticas de comercio justo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades de expansión por desconocimiento de procesos del SERCOP.</li> <li>- Participación fragmentada por falta de preparación técnica o de equipo logístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación a los socios en normativa de contratación pública.</li> <li>- Incurrir en mayores costos de presentación de la producción y medios logísticos.</li> </ul>	Implementar un plan de comercialización sostenible en ferias y mercados institucionales con acompañamiento del IEPS.
Productivo	MEP 2. Potenciar el uso de TIC en procesos de formación para ampliar la asociatividad hacia sectores como el turismo comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusión de jóvenes en procesos de formación y asociatividad.</li> <li>- Diversificación económica del sector asociativo en el cantón Sozoranga.</li> <li>- Generación de fuentes de trabajo en el área del turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desaprovechamiento de herramientas tecnológicas por falta de conectividad o capacitación digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar a socios en TIC.</li> <li>- Superar la brecha digital.</li> <li>- Vincularse al sector turístico local, provincial y nacional.</li> </ul>	Diversificación asociativa en el cantón, a la par de promover el turismo comunitario y crear redes para las asociaciones existentes.
Organizacional	MEP 3. Consolidar mecanismo de gobernanza participativa al interior de las asociaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el sentido de pertenencia y corresponsabilidad.</li> <li>- Toma de decisiones con base al principio de transparencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia al cambio por parte de líderes organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar estructuras claras de gobernanza.</li> <li>- Evitar conflictos internos.</li> </ul>	Revisión y actualización de los Reglamentos Internos de las asociaciones con la asesoría legal pertinente para la generación de espacios formativos en liderazgo democrático y herramientas en la toma de decisiones.
Organizacional	MEP 4. Establecer convenios con instituciones gubernamentales locales, provinciales, y dirigentes comunales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visibilizar al sector asociativo.</li> <li>- Fortalecimiento del sector asociativo.</li> <li>- Acceso a programas de apoyo, recursos públicos y asistencia permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de decisiones políticas de entes gubernamentales.</li> <li>- Desaprovechar oportunidades de apoyo externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijar canales de comunicación efectivos.</li> <li>- Necesidad de generar confianza y credibilidad entre actores.</li> <li>- Coordinación permanente con actores sociales y participación en mesas de diálogo con autoridades de la</li> </ul>	Realizar una agenda de trabajo conjunta entre GAD, asociaciones y comunas para que se efectivice la planificación participativa del territorio.

				provincia y en eventos binacionales.	
Organizacional	MEP 5. Reforzar los principios de corresponsabilidad y liderazgo colectivo, a través de redes de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor cohesión entre organizaciones de la EPS en el cantón.</li> <li>- Consolidar la identidad organizativa.</li> <li>- Fomento al liderazgo compartido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes de apoyo frágiles.</li> <li>- Falta de participación de otros actores de la EPS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer mecanismos formales para las redes de apoyo.</li> <li>- Superar la fragmentación organizativa.</li> </ul>	Crear espacios de articulación inter asociativa para fomentar corresponsabilidad y trabajo en red.
Organizacional	MEP 6. Diseñar programas de capacitación en gestión administrativa y tributaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el manejo interno de recursos.</li> <li>- Desarrollar las capacidades de socios y sostenibilidad organizativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desinterés por parte de los asociados.</li> <li>- No dar seguimiento a los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptar contenidos al nivel educativo de los socios.</li> <li>- Cumplir con el seguimiento y aplicación de los contenidos aprendidos.</li> </ul>	Eficiencia en el manejo y gestión administrativa y tributaria de las asociaciones.
Productivo	MEP 7. Modernizar la infraestructura productiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia en el proceso productivo.</li> <li>- Delegar responsables.</li> <li>- Mayor capacidad para responder a la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de subutilización si no existe capacitación sobre el manejo y uso de los bienes.</li> <li>- Inversión económica significativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceder a fuentes de financiamiento del SFN, preferentemente de sector financiero popular y solidario.</li> <li>- Asegurar mantenimiento de la maquinaria y/o demás bienes muebles.</li> </ul>	Modernizar el equipamiento productivo y de oficina de las asociaciones del cantón Sozoranga para mejorar su capacidad productiva. Determinar un plan de mantenimiento para los bienes muebles.
Comercial	MEP 8. Intercambio de experiencias con otras organizaciones de la EPS a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la identidad asociativa.</li> <li>- Adaptar buenas prácticas en gestión, producción y comercialización.</li> <li>- Ampliar redes de colaboración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de motivación por incurrir en gastos logísticos de traslado y visita.</li> <li>- Adaptar modelos organizacionales sin analizar las condiciones y capacidades de cada asociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar y mantener alianzas con instituciones para el financiamiento.</li> <li>- Destinar recursos económicos para la gestión de dichas alianzas.</li> <li>- Disponibilidad de actores políticos.</li> </ul>	Planificar visitas cantonales, regionales y nacionales de forma anual.
Financiero	MEP 9. Desarrollar una cultura financiera básica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de ingresos y egresos.</li> <li>- Incremento de sostenibilidad financiera.</li> <li>- Toma de decisiones informadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible baja participación en procesos formativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener el seguimiento del proceso educativo de la formación y capacitación financiera.</li> </ul>	Realizar talleres básicos en manejo contable, y que traten temas como: ahorro, inversión, etc. Articular con cooperativas locales, IEPS y los GAD en todos sus niveles.

Organizacional	MEP 10. Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional para las asociaciones del cantón Sozoranga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de cada asociación para diseñar su filosofía organizacional.</li> <li>- Mejorar la estructura organizativa y toma de decisiones.</li> <li>- Clarificar funciones dentro de las asociaciones.</li> <li>- Fomentar el sentido de pertenencia y participación activa de los socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca coordinación inicial entre asociaciones y actores clave.</li> <li>- Falta de seguimiento y evaluación del plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar compromiso y participación de los socios.</li> <li>- Alinear los intereses de las distintas asociaciones.</li> <li>- Garantizar la sostenibilidad del plan en el tiempo.</li> </ul>	Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional con enfoque en la autogestión y sostenibilidad.
Organizacional	MEP 10. Participación del sector asociativo, y representantes de otras organizaciones de la EPS del cantón para que conjuntamente con el consejo cantonal del GAD, elaborar una ordenanza para el fomento de la EPS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institucionalizar el apoyo del GAD a la EPS.</li> <li>- Reconocimiento formal y legal del sector asociativo.</li> <li>- Fortalecer la relación entre actores públicos y comunitarios.</li> <li>- Acceso a recursos públicos y coordinación técnica programada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo que tardan los procesos legislativos.</li> <li>- Dificultad para lograr la participación de todas las organizaciones que pertenecen a la EPS.</li> <li>- Normativa que no se ejecute.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concientizar al Consejo Cantonal del GAD de la importancia de la normativa.</li> <li>- Asegurar que la ordenanza contenga designación de presupuesto y mecanismos de implementación.</li> <li>- Articular con todos los actores de la EPS en un proceso participativo.</li> </ul>	Elaborar una ordenanza cantonal de fomento a la EPS, con base en diagnósticos existentes, procesos de diálogo y acercamientos comunitarios.

Fuente: Tabla 20. Alineación de estrategias a los ámbitos del sector asociativo  
Elaboración con base a la guía metodológica (Cardoso, s. f.)

## 5.2 Desarrollo de las estrategias de acción

Una estrategia de acción constituye el conjunto de actividades organizadas y orientadas que permiten alcanzar una meta estratégica. Representa la ruta planificada que guía el cumplimiento de objetivos específicos, mediante una secuencia lógica y cronológica de acciones a desarrollarse dentro de un periodo determinado.

Para realizar la planificación se toman en cuenta ciertos elementos importantes que ayudan a definir el camino más conveniente para lograr lo que se plantea con cada meta estratégica:

- **Objetivo general:** Lo que se quiere lograr.
- **Objetivo específico:** Propósito menor alineado siempre al objetivo general
- **Metas estratégicas:** Responde a la pregunta: ¿Qué se debe hacer? Líneas de acción que direccionan el uso de recursos disponibles y aprovechar las oportunidades externas para cumplir con el objetivo definido.
- **Estrategias de acción:** Es el ¿cómo se va a hacer? Actividades concretas por realizar de forma lógica que permite ejecutar las metas propuestas.
- **Indicadores:** Permiten medir resultados y deben responder a las preguntas: ¿Quién? ¿Cuánto? ¿Dónde?
- **Fuentes de verificación:** Indican las fuentes, documentos o medios desde los cuales se obtiene la información para comprobar si los indicadores han sido alcanzados.
- **Supuestos:** Condiciones externas que pueden influir en el desarrollo o resultados de la planificación. Ayudan a identificar posibles riesgos durante la ejecución.
- **Responsable:** Unidad, departamento o institución que será el encargado de realizar las estrategias de acción (actividades).

### 5.2.1 Planificación alineada al sector asociativo del cantón Sozoranga

Para un mejor desarrollo de las estrategias de acción, la planificación se realiza por los ámbitos que fueron abordados anteriormente.

Tabla 22  
**Matriz de planificación alineada al ámbito organizacional del sector asociativo**

Estrategia	Indicador	Fuente de verificación	Supuestos	Responsable
<b>Objetivo general</b>				
Fortalecer la estructura organizativa y la gestión participativa del sector asociativo y de la EPS del cantón Sozoranga.				
<b>Objetivo específico</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la gobernanza interna y la autogestión de las asociaciones, fortaleciendo sus capacidades administrativas, tributarias y organizativas.</li> <li>- Impulsar la planificación y trabajo coordinado mediante una agenda conjunta con el GAD cantonal y la elaboración de una ordenanza que robustezca el accionar de la EPS.</li> </ul>				
<b>Meta estratégica seleccionada</b>				
1. Consolidar un mecanismo de gobernanza participativa al interior de las asociaciones.				
<b>Estrategias de acción</b>				
1.1. A corto plazo (0-1 año): Realizar un diagnóstico de los reglamentos actuales: identificación de vacíos normativos y prácticas desactualizadas, con asesoría legal.	Documentos donde se muestre el diagnóstico elaborado validado por las asociaciones.	Informe técnico del diagnóstico, listas de asistencia, actas de reuniones.	Las asociaciones no estén dispuestas a compartir sus reglamentos internos y ser parte del diagnóstico.	Asociaciones, Unidad jurídica del GAD cantonal.
1.2. A mediano plazo (1-3 años): Actualizar reglamentos de manera que se incorpore principios de liderazgo colectivo, igualdad de género y toma decisiones inclusivas. Redacción de propuestas y aprobación en asambleas generales.	Número de asociaciones con reglamentos actualizados y aprobados por la Asamblea.	Copia de los nuevos reglamentos, actas de aprobación, informes de asesoría legal.	Que no exista disponibilidad de asesoría técnica y legal.	Unidad jurídica del GAD cantonal, asesor legal, IEPS, academia (universidades)
1.3. A largo plazo (3-5 años): Implementar un programa continuo de formación en liderazgo y gobernanza organizativa.	Número de socios formados en liderazgo democrático y gobernanza.	Registro de capacitaciones, certificados de participación, informe de evaluación del programa.	Instituciones como el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), no pueda brindar oportunamente capacitaciones.	IEPS, academia (Universidad Nacional de Loja-UNL, Universidad Técnica Particular de Loja-UTPL), organizaciones de la sociedad civil.

**Meta estratégica seleccionada**

2. Realizar una agenda de trabajo conjunta entre GAD, asociaciones y comunas para que se efectivice la planificación participativa del territorio.

<b>Estrategias de acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Responsable</b>
2.1 A corto plazo (0-1 año): Mapeo de actores. Convocatoria a mesas de diálogo entre el GAD cantonal, asociaciones de la EPS y dirigentes de comunas.	Número de actores identificados y número de mesas realizadas en cada parroquia rural del cantón.	Informe de mapeo y cronograma de reuniones establecido.	Los actores clave tengan la disponibilidad e interés en participar.	GAD cantonal, asociaciones, líderes comunales.
2.2. A mediano plazo (1-3 años): Diseñar una agenda participativa con enfoque territorial, a través de talleres participativos que considere trabajar en planes productivos, sociales y ambientales del cantón. Contar con un documento base.	Agenda programática validada por las asociaciones y el GAD cantonal realizadas en las parroquias.	Agenda aprobada, material audiovisual compartido en los talleres. Informe de talleres.	Falta de acompañamiento técnico y condiciones logísticas para realizar talleres.	GAD cantonal, IEPS.
2.3. Largo plazo (3-5 años): Establecer un comité de coordinación entre el GAD cantonal y representantes del sector asociativo para dar seguimiento a la ejecución de la agenda. Reuniones trimestrales e informes de seguimiento.	Número de reuniones realizadas y cumplimiento de metas de la agenda.	Informe de seguimiento, actas de reuniones del comité.	Que la voluntad política y compromiso institucional no se mantenga en el tiempo.	Asociaciones, organizaciones sociales y comunales, GAD cantonal.

**Meta estratégica seleccionada**

3. Alcanzar eficiencia en la gestión administrativa y tributaria de las asociaciones.

<b>Estrategias de acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Responsable</b>
3.1. A corto plazo (0-1 año): Aplicar encuestas, entrevistas y focus group para el levantamiento de información sobre conocimientos administrativos y tributarios de los asociados.	Total de encuestas aplicadas o número de focus group desarrollados. Porcentaje de socios activos.	Listas de asistencia, informes de resultados.	Disponibilidad de los socios para participar activamente en el levantamiento de la información.	IEPS, GAD cantonal, asociaciones, estudiantes de universidades como la UTPL y UNL en programa de vinculación.
3.2. A mediano plazo (1-3 años): Coordinación con la academia para el diseño curricular de talleres y cursos en contabilidad básica, gestión financiera, facturación y normativa tributaria vigente.	Número de participantes capacitados por curso. Número de talleres diseñados e implementados. Nivel de satisfacción.	Convenios con instituciones académicas, certificados entregados.	La academia (universidades de tercer y cuarto nivel) tienen el interés, pero no los recursos para colaborar.	GAD cantonal, IEPS.
3.3. Largo plazo (3-5 años): Acompañar a las asociaciones en la implementación de sistemas contables. Adquisición de software básico.	Número de sistemas implementados. Cantidad de manuales de procesos internos definidos	Contratos o facturas por compra de software, manuales de uso, registros del sistema.	Falta de conectividad digital permanente en cada una de las asociaciones.	IEPS, asociaciones, consultor especializado.

					Escases de equipamiento tecnológico básico.
<b>Meta estratégica seleccionada</b>					
4. Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional con enfoque en la autogestión y sostenibilidad.					
<b>Estrategias de acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Responsable</b>	
4.1. A corto plazo (0-1 año): Revisión documental de las gestiones realizadas frente a otras instituciones.	Documentos revisados y sistematizados por asociación. Número de asociaciones que completan el proceso de revisión documental.	Informes institucionales. Actas de reuniones.	Que no exista disponibilidad de personal para realizar la revisión documental.	Líderes de asociaciones, GAD cantonal, IEPS	
4.2. A mediano plazo (1-3 años): Elaborar un plan de fortalecimiento organizacional con enfoque en autogestión: redacción del plan, validación, socialización y primeras actividades piloto.	Plan de fortalecimiento redactado y validado. Número de talleres de socialización realizados. Cantidad de actividades realizadas.	Copia del plan final. Lista de asistencia a talleres. Reportes de ejecución.	Participación activa de las asociaciones en los procesos de validación.	Asociaciones, academia, GAD cantonal.	
4.3. Largo plazo (3-5 años): Consolidar procesos de evaluación y mejora continua del plan de fortalecimiento a través de comités internos de seguimiento en las asociaciones.	Frecuencia de reuniones de seguimiento. Número de mejoras implementadas.	Reporte de implementación de mejorar. Informes de evaluación.	Permanencia de líderes capacitados.	Asociaciones, IEPS, GAD cantonal.	
<b>Meta estratégica seleccionada</b>					
5. Elaborar una ordenanza cantonal de fomento a la EPS con base a diagnósticos existentes, procesos de diálogo y acercamientos comunitarios.					
<b>Estrategias de acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Responsable</b>	
5.1. A corto plazo (0-1 año): Recopilar y sistematizar los diagnósticos previos y realizar socializaciones con representantes de asociaciones, comunas y actores institucionales presentes en el cantón.	Número de diagnóstico recopilados. Convocatorias a socialización a todas las organizaciones de la EPS en el cantón. Actas de acuerdos.	Informes técnicos sistematizados, actas de socialización	Disponibilidad de información previa y disposición de los actores a participar en espacios de socialización.	GAD cantonal, técnico de planificación.	
5.2. A mediano plazo (1-3 años): Conformar una comisión técnica que redacte el borrador de la ordenanza, basada en la información del sector de la EPS. Contar con la asesoría jurídica del GAD cantonal, socialización del borrador.	Borrador de ordenanza consensuado con al menos el 80% de participantes.	Resolución del borrador del documento. Informes de participación de las organizaciones y/o representantes de la EPS.	Apoyo técnico y jurídico. Compromiso de la administración actual y futura de trabajar conjuntamente con los representantes de la EPS.	GAD cantonal a través del Concejo y la Unidad Jurídica, representantes de la EPS del cantón.	

5.3. Largo plazo (3-5 años): Aprobar, difundir e implementar la ordenanza mediante programas y presupuesto participativo para el fomento de la EPS. Participación de representantes de la EPS en la sesión de concejo para tal fin. Realizar campañas de difusión.	Ordenanza aprobada. Presupuesto asignado. Al menos una campaña de difusión implementada.	Gaceta municipal, actas de sesión de concejo cantonal, reglamento, programación presupuestaria, materiales de difusión.	Asignación presupuestaria oportuna de recursos económicos.	Concejo cantonal, asociaciones, IEPS.
--	--	---	--	---------------------------------------

Fuente: Tabla 21. Matriz de selección MEP

Elaboración con base a la guía metodológica (Cardoso, s. f.)

Tabla 23  
**Matriz de planificación alineada al ámbito productivo del sector asociativo**

Estrategia	Indicador	Fuente de verificación	Supuestos	Responsable
<b>Objetivo general</b>				
Impulsar el desarrollo productivo sostenible del sector asociativo de la EPS en el cantón Sozoranga a través de redes de apoyo para el crecimiento socioeconómico.				
<b>Objetivo específico</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la diversificación de actividades asociativas y el turismo comunitario como eje complementario del desarrollo local.</li> <li>- Modernizar la maquinaria y equipo de las asociaciones para mejorar la productividad y competitividad en el mercado.</li> </ul>				
<b>Meta estratégica seleccionada</b>				
1. Diversificación asociativa en el cantón, a la par de promover el turismo comunitario y crear redes para las asociaciones existentes.				
<b>Estrategias de acción</b>				
1.1. A corto plazo (0-1 año): Visitas de campo, taller de mapeo participativo, sistematización de información.	Número de visitas de campo realizadas. Número de participantes en los talleres.	Informes de campo. Actas de talleres. Registro fotográfico.	No se tenga el apoyo oportuno del GAD.	Unidad de Planificación y Desarrollo del GAD cantonal. Líderes de las asociaciones. Técnicos de turismo-estudiantes que estén en proceso de vinculación con la colectividad. IEPS a través del Centro de Atención al Emprendedor (CAE).

1.2. A mediano plazo (1-3 años): Diseñar un programa de turismo comunitario que involucre a asociaciones existentes, articulando servicios como guianza, hospedaje, alimentación, artesanías, etc. Promoción en redes sociales y ferias, creando alianzas con operadores turísticos.	Programa elaborado y validado. Número de servicios articulados. Número de publicaciones promocionales. Cantidad de alianzas establecidas.	Programa validado. Publicaciones en redes sociales. Convenios firmados con operadores	Apoyo técnico del GAD y otras instituciones solo en la parte inicial. Interés sostenido de las asociaciones. No hay la apertura para asociarse en el área turística.	Unidad de Comunicación del GAD cantonal. Ministerio de Turismo. Asociaciones.
1.3. Largo plazo (3-5 años): Conformar una red inter asociativa para la diversificación económica y promoción turística con identidad local. Encuentros de integración, alianzas institucionales.	Red inter asociativa formalizada. Número de encuentros realizados. Número de alianzas interinstitucionales firmadas.	Acta de conformación de la red. Informes de encuentros y Convenios de colaboración.	Participación parcial de instituciones clave. Acceso a financiamiento o apoyo técnico.	Red de asociaciones locales (Calvas y Macará), SEPS, Universidades e Institutos Tecnológicos.
<b>Meta estratégica seleccionada</b>				
2. Modernizar el equipo productivo y de oficina de las asociaciones del cantón Sozoranga para mejorar su capacidad productiva.				
<b>Estrategias de acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Responsable</b>
2.1. A corto plazo (0-1 año): Realizar un inventario técnico del estado actual del equipamiento y principales necesidades de maquinaria y oficina de las asociaciones.	Número de inventarios levantados. Total de necesidades levantadas por asociación.	Inventarios revisados y validados. Base de datos compartidas.	Acceso a la información de cada asociación.	Asociaciones; GAD cantonal, IEPS.
2.2. A mediano plazo (1-3 años): Elaborar y gestionar proyectos de inversión para la adquisición y mejoramiento del equipamiento con apoyo de otras instituciones: GAD, CONAFIPS, MAG, etc.	Número de proyectos elaborados. Monto de recursos de cofinanciamiento conseguido.	Proyectos aprobados Convenios firmados Resoluciones del GAD	Disponibilidad presupuestaria de instituciones competentes. Aprobación técnica de proyectos.	GAD cantonal, instituciones del sector financiero popular y solidario. IEPS
2.3. Largo plazo (3-5 años): Implementar los proyectos prioritarios con el respectivo seguimiento y rendición de cuentas. Se puede evaluar la productividad.	Porcentaje de ejecución de proyectos. Número de asociaciones con equipamiento mejorado.	Informes de ejecución Auditorías	Compromiso institucional sostenido. Capacitación técnica disponible.	Asociaciones, GAD cantonal e IEPS. Instituciones del sector financiero popular y solidario.

Fuente: Tabla 21. Matriz de selección MEP

Elaboración con base a la guía metodológica (Cardoso)

Tabla 24  
**Matriz de planificación alineada al ámbito comercial del sector asociativo**

<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Responsable</b>
<b>Objetivo general</b>				
Posicionar la producción asociativa mediante estrategias de comercialización y visibilidad que fortalezcan la imagen y proyección del sector asociativo del cantón Sozoranga.				
<b>Objetivo específico</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un plan de comercialización aprovechando los espacios institucionales con el acompañamiento técnico del IEPS.</li> <li>- Promover el intercambio de experiencias con organizaciones de la EPS a nivel nacional para mejorar las capacidades locales.</li> </ul>				
<b>Meta estratégica seleccionada</b>				
1. Implementar un plan de comercialización sostenible en ferias y mercados institucionales con acompañamiento del IEPS.				
<b>Estrategias de acción</b>				
1.1. A corto plazo (0-1 año): Identificar productos con potencial comercializable. Sensibilizar a las asociaciones sobre el plan.	Número de productos priorizados por cada asociación.	Lista de productos. Actas de reuniones Informes de asistencia	Disponibilidad de información sobre productos.	Asociaciones, IEPS, GAD cantonal
1.2. A mediano plazo (1-3 años): Coordinar con el GAD provincial, IEPS, la asistencia técnica y logística para participar en ferias institucionales, provinciales y binacionales.	Número de ferias en las que se participa. Cantidad de productos comercializados.	Informes del IEPS. Registro de ferias y ventas.	Apoyo permanente del IEPS. Espacios feriales disponibles.	Asociaciones, GAD provincial de Loja, IEPS.
1.3. Largo plazo (3-5 años): Consolidar canales sostenibles de comercialización, crear alianzas con mercados locales y espacios en instituciones públicas.	Número de acuerdos comerciales firmados. Volumen de ventas.	Convenios firmados. Reporte de ventas.	Compromiso de aliados comerciales. Mantenimiento de la calidad de producto.	Asociaciones, Ministerio de producción, IEPS.
<b>Meta estratégica seleccionada</b>				
2. Intercambio de experiencias con otras organizaciones de la EPS a nivel nacional.				
<b>Estrategias de acción</b>				
2.1. A corto plazo (0-1 año): Identificar organizaciones del sector no financiero de la EPS	Número de organizaciones contactadas.	Listado de organizaciones del sector real de la EPS.	Canales de comunicación abiertos. Disposición de las otras organizaciones para colaborar.	Asociaciones, IEPS, GAD cantonal, GAD provincial.

a nivel provincial con buenas prácticas para realizar un primer contacto.	Número de reuniones de coordinación (presencial, virtual)	Cartas de invitación o registro de correos electrónicos u otros medios de contacto.		
2.2. A mediano plazo (1-3 años): Organizar visitas técnicas e intercambios presenciales anuales con al menos 3 organizaciones de la EPS de otras provincias.		Informes de visita, evidencias fotográficas, o audiovisuales, lista de asistencia.	Recursos disponibles para transporte o conectividad.	IEPS, GAD cantonal, Universidades o institutos tecnológicos aliados.
2.3. Largo plazo (3-5 años): Sistematizar experiencias y replicar las buenas prácticas adaptadas a la realidad local.	Documento que contenga el número de buenas prácticas implementadas.	Informe, actas de implementación. Testimonios de beneficiarios.	Disponibilidad técnica para replicarlas, y que puedan ser aplicables al contexto local.	Asociaciones, IEPS, técnicos del MAG, GAD.

Fuente: Tabla 21. Matriz de selección MEP

Elaboración con base a la guía metodológica (Cardoso, s. f.)

Tabla 25  
**Matriz de planificación alineada al ámbito financiero del sector asociativo**

<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Responsable</b>
<b>Objetivo general</b>				
Promover la cultura financiera en las asociaciones del cantón Sozoranga para mejorar su gestión y crecimiento económico, sostenibilidad y toma de decisiones.				
<b>Objetivo específico</b>				
- Diseñar e implementar un programa de formación financiera adaptado al contexto social asociativo, que permita aplicar técnicas responsables en el manejo de recursos y normativa interna.				
<b>Meta estratégica seleccionada</b>				
1. Desarrollar una cultura financiera en el sector asociativo del cantón Sozoranga.				
<b>Estrategias de acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Responsable</b>
1.1. A corto plazo (0-1 año): Medir el nivel de conocimientos financieros que poseen los socios a través de técnicas de investigación: entrevista, encuestas.	Porcentaje de socios encuestados y entrevistas aplicadas a los directivos.	Informe de diagnóstico. Registro de encuestas y entrevistas.	Participación activa de las socias y socios.	Socios, GAD cantonal, facilitadores de la comunidad.

1.2. A mediano plazo (1-3 años): Diseñar e implementar un programa de capacitación financiera básica adaptado al contexto rural asociativo, mediante talleres, cartillas didácticas, sesiones prácticas sobre ahorro, inversión, uso de medios digitales bancarios.	Número de talleres realizados. Número de participantes capacitados	Listas de asistencia. Materiales educativos. Fotografía Material didáctico-audiovisual	Acceso a materiales y disposición para asistir a los talleres.	Instituciones educativas locales, asociaciones, GAD cantonal. Representantes de instituciones del sector financiero popular y solidario
1.3. Largo plazo (3-5 años): Incorporar prácticas de cultura financiera en el reglamento interno de las asociaciones. Revisión de la normativa interna, acompañamiento legal, talleres de actualización normativa.	Número de asociaciones con reglamento actualizado	Reglamentos revisados	Apoyo legal para realizar los cambios en la normativa interna.	Asociaciones, unidad jurídica del GAD cantonal.

Fuente: Tabla 21. Matriz de selección MEP

Elaboración con base a la guía metodológica (Cardoso)

## Capítulo quinto

### Desarrollo de la propuesta del plan de gestión entre el sector asociativo y el GAD cantonal de Sozoranga

#### 1. Presentación

El Plan de Gestión surge como una herramienta estratégica desarrollada desde un enfoque participativo y territorial, orientado al fortalecimiento del sector asociativo de la Economía Popular y Solidaria del cantón Sozoranga, comunidad donde se centró la investigación.

En un contexto de desafíos económicos, sociales y organizativos, la construcción del plan se busca consolidar procesos de participación y articulación institucional entre actores de la EPS a nivel local y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Sozoranga.

Este instrumento responde a las necesidades identificadas mediante el diagnóstico situacional del entorno donde las asociaciones se desenvuelven. Se establece líneas de acción a nivel interno como el fortalecimiento organizacional, la identidad cultural, gobernanza participativa, fomento productivo, comercialización, educación financiera.

Asimismo, se garantiza el respeto de los principios de la asociatividad: equidad, solidaridad, inclusión, etc., que promuevan alianzas estratégicas con actores públicos, privados y de la economía popular y solidaria.

El objetivo de articular el plan de gestión entre el sector asociativo y GAD cantonal es que las políticas locales garanticen el accionar de las asociaciones y pueda ser un precedente de la gestión pública para el fomento de la EPS en el cantón. La propuesta puede constituirse como una hoja de ruta para el fortalecimiento de las capacidades locales, orientada a dinamizar la economía local y a crear corresponsabilidad entre los participantes.

Al ser un proceso de construcción conjunta que nace desde lo comunitario, el plan invita a la acción colectiva en espacios de diálogo y coordinación entre sujetos y actores de la EPS.

## **2. Objetivo general**

Impulsar el fortalecimiento organizativo, productivo, comercial y financiero del sector asociativo de la EPS en el cantón Sozoranga, mediante el desarrollo de capacidades locales que promuevan la autogestión y articulación institucional para el bienestar colectivo.

### **2.1 Objetivos específicos**

- Optimizar la gestión administrativa, legal y organizativa de las asociaciones de la EPS del cantón Sozoranga, a través de la implementación de estrategias de planificación, liderazgo y normativas internas actualizadas.
- Ampliar la producción y su posicionamiento en los mercados de la EPS a nivel provincial.
- Impulsar el reconocimiento de otras formas de organización de la EPS en el cantón como dinamizadoras de la economía local.

## **3 Estrategias del plan de gestión para el fortalecimiento del sector asociativo de la EPS del cantón Sozoranga**

Las metas estratégicas que se presentan a continuación responden a las identificadas en las matrices de planificación de cada ámbito evaluado a lo interno del sector asociativo.

**Tabla 26**  
**Matriz de planificación alineada al análisis interno del sector asociativo**

Resultado esperado	Actividades	Horizonte del plan		Responsable	Presupuesto	Resultado cuantitativo
		Corto plazo	Mediano plazo			
		12 meses	24-36 meses			
1. Fortalecer la estructura organizativa de las asociaciones de la EPS en el cantón Sozoranga, promoviendo mecanismos de gobernanza participativa, liderazgo colectivo y cohesión social.	Realizar un diagnóstico de los reglamentos actuales: identificación de vacíos normativos y prácticas desactualizadas con asesoría legal.			Asociaciones, Unidad jurídica del GAD cantonal	\$ 2.000,00	Diagnóstico aplicado en el 100% de asociaciones del cantón. Participación del 90% de socios en talleres de diagnóstico.
	Actualizar reglamentos de manera que se incorpore principios de liderazgo colectivo, igualdad de género y toma decisiones inclusivas.			Unidad jurídica del GAD cantonal, asesor legal, IEPS, academia (universidades)		Reglamentos internos actualizados en todas las asociaciones.
	Redacción de propuestas y aprobación en asambleas generales.				\$ 3.500,00	Aprobación en asambleas con participación superior al 75% de socios.
	Implementar un programa continuo de formación en liderazgo y gobernanza organizativa.			IEPS, academia (Universidad Nacional de Loja-UNL, Universidad Técnica Particular de Loja-UTPL)	\$ 4.000,00	Implementación de 3 programas de formación continua. Certificación de al menos 500 socios en liderazgo y gobernanza.
	Mapeo de actores mediante convocatoria a mesas de diálogo entre el GAD cantonal, asociaciones de la EPS y dirigentes de comunas			GAD cantonal, asociaciones, líderes comunitarios.	\$ 1.500,00	3 mesas intersectoriales realizadas en todo el cantón.
2. Mantener acuerdos interinstitucionales entre GAD cantonal, asociaciones y entes competentes de la EPS presentes en la provincia de Loja.	Diseñar una agenda participativa con enfoque territorial, a través de talleres participativos que considere trabajar en planes productivos, sociales y ambientales del cantón. Traaslado a las parroquias.			GAD cantonal, Asociaciones, organizaciones sociales y autoridades parroquiales y representantes del ejecutivo desconcentrado: oficinas técnicas del MAG, IEPS.	\$ 2.500,00	Contar con una agenda programática validada en coordinación con las mesas técnicas.
	Establecer un comité de coordinación entre el GAD cantonal y representantes del sector asociativo para dar seguimiento a la ejecución de la agenda.					
	Reuniones periódicas cada tres meses con su respectivo informe de seguimiento.				\$ 200,00	
3. Alcanzar eficiencia en la gestión administrativa y tributaria de las asociaciones.	Aplicar encuestas, entrevistas y focus group para el levantamiento de información sobre conocimientos administrativos y tributarios de los asociados.			IEPS, GAD cantonal, asociaciones, estudiantes de universidades como la UTPL y UNL en programa de vinculación	\$ 2.500,00	100% de los socios capacitados. Manejo de herramientas tecnológicas por parte de los socios.
	Coordinación con la academia para el diseño curricular de talleres y cursos en educación financiera.					
	Acompañar a las asociaciones en la implementación de un sistema contable, de acuerdo a las necesidades de cada una.			IEPS, asociaciones, consultor especializado.	\$ 1.800,00	Adquisición de software básico.
4. Establecer un mecanismo legal que garantice el fomento a la EPS con base al diagnóstico interno de las asociaciones.	Recopilar y sistematizar los diagnósticos previos y socializar con los asociados y demás representantes de organizaciones de la EPS del cantón la elaboración de una ordenanza cantonal.			GAD cantonal: técnico de planificación.	\$ 2.000,00	Visibilización de todos los sujetos socio económicos que conforman la EPS y clasificarlos según su forma de constitución legal. Reconocimiento de otras que no estén previstas en el cuerpo normativo.
	Conformar una comisión técnica que redacte el borrador de la ordenanza, basada en la información del sector de la EPS.			GAD cantonal a través del Concejo y la Unidad Jurídica, representantes de las organizaciones de la EPS del cantón.	\$ 3.500,00	Dotar de un instrumento legal válido para el cumplimiento de la ley a nivel cantonal y local.
	Solicitar la asesoría jurídica del GAD cantonal para la socialización del borrador de la ordenanza					

5. Diversificación asociativa y el desarrollo productivo mediante redes de apoyo y promoción socioeconómica con identidad local.	Visitas de campo, taller de mapeo participativo, sistematización de información.		Unidad de Planificación y Desarrollo del GAD cantonal. Líderes de las asociaciones. IEPS a través del Centro de Atención al Emprendedor (CAE).	\$	2.000,00	Participación del 100% de socios
	Diseñar un programa de turismo comunitario que involucre a asociaciones existentes, articulando servicios como guía, hospedaje, alimentación, artesanías, etc.		GAD cantonal, técnicos de la Mancomunidad Bosque Seco.	\$	4.000,00	Tres servicios articulados: transporte, alimentación y hospedaje.
	Promoción en redes sociales y ferias, creando alianzas con operadores turísticos.		Asociaciones, estudiantes universitarios en etapa de vinculación con la colectividad.	\$	2.500,00	4 sports publicitarios cada tres meses.
	Conformar una red inter asociativa para la diversificación económica y promoción turística con identidad local.		GAD cantonal, Asociaciones, organizaciones sociales y autoridades parroquiales y representantes del ejecutivo desconcentrado: oficinas técnicas del MAG, IEPS, etc.	\$	3.000,00	Tres alianzas establecidas: Academia, con la Mancomunidad Bosque Seco aprovechando el Plan Binacional Ecuador-Perú y con el IEPS y MAG.
6. Equipamiento de bienes muebles a las asociaciones para mejorar su capacidad productiva y de gestión	Realizar un inventario técnico del estado actual del equipamiento y principales necesidades de maquinaria y oficina de las asociaciones.		Asociaciones; GAD cantonal, IEPS.	\$	2.000,00	Inventario levantado en su totalidad.
	Elaborar y gestionar proyectos de inversión para la adquisición o mejorar de equipamiento con apoyo de otras instituciones: GAD, CONAFIPS, MAG, etc.		GAD cantonal, instituciones del sector financiero popular y solidario.	\$	2.500,00	Dos proyectos de inversión elaborados y levantados.
	Implementar los proyectos prioritarios con el respectivo seguimiento		Asociaciones, GAD cantonal e IEPS.	\$	20.000,00	4 asociaciones equipadas y 25% de aumento en productividad.
7. Implementar un plan de comercialización sostenible en ferias y mercados institucionales con acompañamiento del IEPS.	Identificar productos con potencial comercializable.		Asociaciones, GAD provincial de Loja, IEPS.	\$	2.500,00	Un producto identificado por cada asociación.
	Coordinar con el GAD provincial, IEPS, la asistencia técnica y logística para participar en ferias institucionales, provinciales y binacionales.			\$	5.000,00	Participar en 6 ferias anuales
	Crear alianzas con mercados locales y espacios en instituciones públicas.		Asociaciones, Ministerio de producción, IEPS.	\$	6.500,00	5 convenios firmados con instituciones o biotiempos municipales del grupo de la Mancomunidad Bosque Seco. 30% de incremento de las ventas.
8. Intercambio de experiencias con otras organizaciones de la EPS a nivel nacional.	Identificar organizaciones del sector no financiero de la EPS a nivel provincial con buenas prácticas para realizar un primer contacto.		Asociaciones, IEPS, GAD cantonal, GAD provincial.	\$	350,00	5 organizaciones identificadas y focalizadas
	Organizar visitas técnicas e intercambios presenciales anuales con organizaciones de la EPS en otras provincias.		IEPS, GAD cantonal, universidades o institutos tecnológicos aliados.	\$	1.800,00	3 a 4 visitas realizadas con la participación de todos los socios, en grupos de 15 a 20 socios
	Sistematizar experiencias y replicar las buenas prácticas adaptadas a la realidad local.		Asociaciones, IEPS, técnicos del MAG, GAD.	\$	600,00	Cada asociación debe contar con una guía de buenas prácticas con base a la recopilación de la información observada y trabajadas en la visita.
9. Promover la cultura financiera en las asociaciones del cantón Sozoranga para mejorar su gestión y crecimiento económico, sostenibilidad y toma de decisiones.	Medir el nivel de conocimientos financieros que poseen los socios a través de técnicas de investigación: entrevista, encuestas.		Socios, GAD cantonal, facilitadores de la comunidad	\$	400,00	Un diagnóstico realizado por cada asociación.
	Diseñar e implementar un programa de capacitación financiera básica adaptado al contexto rural asociativo, mediante talleres, cartillas didácticas, sesiones prácticas sobre ahorro, inversión, uso de medios digitales.		Instituciones educativas locales, asociaciones, GAD cantonal.	\$	750,00	8 talleres realizados, 100% de los socios capacitados. Evaluación aprobatoria con al menos una calificación del 80% de conocimientos adquiridos.
	Incorporar prácticas de cultura financiera en el reglamento interno de las asociaciones. Revisión de la normativa interna, acompañamiento legal, talleres de actualización normativa.		Asociaciones, unidad jurídica del GAD cantonal.	\$	300,00	Las 4 asociaciones incorporan prácticas financieras en su reglamento interno.
<b>Total presupuesto</b>				<b>\$</b>	<b>54.200,00</b>	

Fuente: Tabla 25. Matriz de planificación alineada al ámbito financiero del sector asociativo  
Elaboración propia

## Conclusiones

Con la evaluación externa e interna al conjunto de asociaciones del cantón Sozoranga, se pudo evidenciar la necesidad de un enfoque estratégico y coordinado del GAD cantonal, si bien la gestión de la administración actual se ha orientado al sector productivo, la respuesta a las organizaciones de la EPS no ha sido directa, sino más bien limitada y fragmentada. Lo estipulado en la LOEPS (art.133) atribuye a los GAD la asignación presupuestaria para el fomento de la economía popular y solidaria.

El desconocimiento de la normativa por parte de los responsables de la unidad financiera y planificación tiende a alejar los proyectos de la realidad local referido al que hacer del sector asociativo, por tal razón se debe consolidar un modelo de gestión que integre la participación de la EPS en los planes de desarrollo territorial.

Por otra parte, en el diagnóstico interno se consideran las debilidades más comunes entre asociaciones que impactan directamente su operatividad, entre ellas las de tipo financiero, donde se identificó la falta de planificación financiera y ausencia de mecanismos de capitalización. Asimismo, en la gestión administrativa se ha tenido inconvenientes para mantener un liderazgo participativo, así como procesos de capacitación que fortalezcan la estructura interna. De acuerdo con lo que Coraggio (2009a) sostiene: las capacidades colectivas de las organizaciones de la EPS deben ser potencializadas con política pública, anulando cualquier enfoque con carácter asistencialista.

Ahora bien, el proceso de articulación entre el GAD cantonal de Sozoranga y las asociaciones presenta ciertos elementos a considerar, por ejemplo, no hay evidencia de convenios interinstitucionales y espacios de diálogo entre ambos sectores, aspecto que afecta directamente la visibilidad y alcance de la EPS en la localidad. Con lo expuesto, se puede inferir que el escenario puede ser distinto otros contextos. Así en los estudios realizados por Villamarín (2023) y Terán et al. (2023) en cantones del país determinan que la creación de mesas de diálogo, los convenios con instituciones académicas y de la EPS como el IEPS, y las del sector financiero resultan clave para promover circuitos económicos solidarios, optimizar recursos y esfuerzos y garantizar un impacto sostenible en el territorio.

A pesar de existir un escenario poco alentador para las asociaciones, vale la pena destacar los esfuerzos en la implementación de proyectos como la biotienda en coordinación con la Mancomunidad Bosque Seco de la cual es parte el cantón Sozoranga, con ello la promoción de ferias productivas a nivel provincial y turismo comunitario se vuelve más recurrente. Constituye un mecanismo que dinamiza la economía local a la par de reforzar la identidad cultural.

Con la implementación del plan se establece indicadores claros y cuantificables, como el incremento esperado del 20% en la participación de los socios en los procesos de formación y capacitación para una mejor toma de decisiones, así también la generación de al menos tres convenios interinstitucionales en los próximos tres años y la implementación de un cronograma de visitas técnicas anuales a otras organizaciones de éxito la EPS de preferencia dentro de la provincia de Loja.

Es indispensable para ello mantener la coordinación con las instituciones que intervienen en la ejecución de cada actividad para asegurar su involucramiento en el mismo. De igual manera, se sugiere crear espacios de medición de avances y la toma de decisiones informadas en el proceso de planificación.

Finalmente, la propuesta se construye en un contexto nacional donde existe un alto índice de pobreza rural (38,5) y empleo inadecuado en la provincia de Loja se refleja en el 62,2% de población involucrada en el sector informal (Banco Central del Ecuador 2024). Las cifras refuerzan la necesidad de unir esfuerzos para la reducción de brechas sociales a través de la gestión comunitaria de la EPS y el GAD cantonal de Sozoranga.

## Lista de referencias

- Agrocalidad. 2020. “Agrocalidad – Buenas Prácticas Agropecuarias”.  
<https://www.agrocalidad.gob.ec/BPA/>.
- Araque Jaramillo, Wilson. 2018. *Asociatividad en la PYME*. 6 vols. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Ávila Jimenez, Juan Fernando. 2023. “Plan de Mejora del proceso de gestión para las organizaciones económicas populares y solidarias. Caso: Asociación de Producción Cafetalera del Sur Oriente de la provincia de Loja periodo 2016-2021.” chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcgclclefindmkaj/https://repositorio.iaen.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/24000/6556/TRABAJO%20DE%20TITULACI%c3%93N%20JUAN%20FERNANDO%20AVILA%20JIMENEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Banco Central del Ecuador. 2023. *Tasa de interés*. BCE.  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122023.htm>.
- . 2024. *Boletín mensual de inflación. Resultados a diciembre de 2023*. Mensual. chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcgclclefindmkaj/https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202312.pdf.
- BanEcuador. 2024. “Tasas de interés”. <https://www.banecuador.fin.ec/informacion-general/tasas-de-interes/>.
- Caiza Ibarra, Ronal. 2023. “Las políticas públicas para tutelar las organizaciones de la economía popular y solidaria en Ecuador”.
- Cardoso, Geovanny. s. f. “Guía Metodológica: Plan Estratégico de Fortalecimiento para la entidad financiera local”.
- Conti, Alfredo, Uriel Charne, Florencia Viviana Moscoso, Gabriel Comparato, María Cassani, Virginia Sahores Avalís, y Ana Clara Rucci. 2013. “Evaluación de atractivos para la identificación de nuevos productos turísticos Caso de estudio: región Capital de la provincia de Buenos Aires”. En . Ushuaia.  
[https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64915/Documento\\_completo\\_.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64915/Documento_completo_.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Coraggio, José Luis. 2009a. “La economía popular solidaria en el Ecuador.pdf”.  
[https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La\\_economia\\_popular\\_solidaria\\_en\\_el\\_Ecuador.pdf](https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La_economia_popular_solidaria_en_el_Ecuador.pdf).
- . 2009b. “Notas de Aclaración Conceptual. Economía Popular y Solidaria”.
- . 2012. “ESS: La relación entre conocimiento y políticas públicas”. *Coraggio Economía*. [https://coraggioeconomia.org/jlc\\_publicaciones\\_ep.htm](https://coraggioeconomia.org/jlc_publicaciones_ep.htm).
- Corporación de Ferias de Loja. 2020. “Corporación de Ferias de Loja CFL)”.  
 septiembre 12. <https://cfloja.org/>.
- David, Fred R. 2017. *Conceptos de Administración Estratégica*. 16ª ed. Addison-Wesley.
- EC. 2008a. *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Registro Oficial 395, Suplemento, 17 de febrero de 2021.
- . 2008b. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449.

- . 2010a. *Ley Orgánica de Participación Ciudadana*. Registro Oficial 175, Suplemento, 20 de abril de 2010.
- . 2010b. *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización: legislación Conexa, Concordancias*. Suplemento del Registro Oficial No. 303 del 19 de Octubre 2010. Tercer Suplemento del Registro Oficial 354, 21 de diciembre de 2020.
- . 2011. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 444, Suplemento, 12 de mayo de 2023. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/LOEPS.pdf.
- . 2020. *Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 648, Suplemento del Registro Oficial 260.
- Font, Judit, Helena Ojeda, y Xavier Urbano. 2015. “La gestión comunitaria en la economía social y solidaria.” *Sitio de recursos de la economía social y solidaria*. marzo 6. [https://www.socioeco.org/scrutarijs\\_es.html?q=gestion+comunitaria](https://www.socioeco.org/scrutarijs_es.html?q=gestion+comunitaria).
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sozoranga. 2020. *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sozoranga*. Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sozoranga. <https://www.sozoranga.gob.ec/index.php/municipio/planificacion/pdyot>.
- Godoy, Diego Martínez, ed. 2015. *Desarrollo territorial en Ecuador: situación actual y perspectivas*. Territorios en debate. Quito, Ecuador: Abya Yala.
- Gordillo Benavente, Liliana de Jesús, y Edwin Chofó Ortega de la Cruz. 2023. “Incorporación de las tecnologías online en las organizaciones pos-pandemia Covid 19. Nuevos retos para las empresas”, enero, 47–53.
- INEC. 2023. “Censo Ecuador”. noviembre 2. <https://censoecuador.ecudatanalytics.com/>.
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria- IEPS. 2018. “PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LOS ACTORES RURALES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA”. <http://apps.ieps.gob.ec/Generador/archivos/2018/12/3/DOCUMENTO%20PROYECTO%20FAREPS.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2024. *Tecnologías de la información y comunicación*. Semestral. Quito, Ecuador. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\_Sociales/TIC/2024/202407\_Tecnologia\_de\_la\_Informacion\_y\_Comunicacion-TICs.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). 2024. *Resultados del Censo Ecuador 2022*. <https://www.censoecuador.gob.ec/resultados-censo/#resultados>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2025. *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Anual 2024*. Boletín técnico N° 05-2025-ENEMDU. Quito, Ecuador: INEC. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/anual/Boletin\_tecnico\_anual\_enero-diciembre\_2024.pdf.
- Jalón de Torbay, Alicia, Katherine Cabal Plaza, Fátima Castro Torres, Julio Armanza Astudillo, Víctor Hugo Del Pozo Raymond, Juan Bautista Solís Muñoz, Florencio Iván García Álvarez, et al. 2018. “Las tradiciones el arte y la cultura de Ecuador”. Text.Chapter. *Editorial Universidad Ecotec*. <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/52/47/687-1>.

- León, Lady, Jerson Loor, Rubén Araujo, y Andrés Ramirez. 2020. “Factores determinantes de la economía popular y solidaria en el sector asociativo.”, diciembre.
- Merino Jaramillo, Luis, Edgar Vásquez, Luis Quinde, y Oladis Paredes. 2024. “Gestión administrativa y fortalecimiento de asociaciones agrícolas en La Troncal, Ecuador.” 29 (12): 1448–60.
- Panorama. 2022. “Sozoranga, descubre sus encantos”. *Revista Turística e Informativa del Gobierno Municipal de Sozoranga*.
- Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Ecuador-Perú. 2024. “Encuentro Estratégico para Impulsar al Sector Productivo Fronterizo a Mercados Nacionales e Internacionales”. Institucional. *Plan Binacional*. febrero 22. <https://planbinacional.org.ec/encuentro-estrategico-para-impulsar-al-sector-productivo-fronterizo-a-mercados-nacionales-e-internacionales/>.
- Polos de Desarrollo Productivo. 2024. “Fichas provinciales de vocaciones productivas”. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://polosdesarrollo.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/01/Loja.pdf>.
- Ponce Talancón, Humberto. 2006. “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”. *Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás*, septiembre. <http://www.eumed.net/ce/>.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2024. “Portal Estadístico SEPS”. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Actualidad-y-Cifras-EPS-reducido-dic2023.pdf>.
- . 2025. “Estructura Financiera del sector no financiero de la EPS”. *Data Seps*. <https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/1/23>.
- Terán Guerrero, Fernando, Mariana Silva Garzón, Verónica Murgueitio Reyes, Diana Quintana Yáñez, y Fernanda Albán Molina. 2023. “Economía Popular y Solidaria: factores para el desarrollo de asociatividad empresarial en Ecuador Popular and Solidarity Economy: Factors for the Development of Business Associativity in Ecuador” 3 (2).
- Villamarín, Jéssica Mabell. 2023. “Las asociaciones productivas en relación con el desarrollo territorial rural Caso cantón Loreto, provincia de Orellana”. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador Área de Gestión. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9349/1/T4105-MDIPD-Villamarin-Las%20asociaciones.pdf>.



## **Anexos**

### **Anexo 1: Entrevistas realizadas al Alcalde, Jefe del departamento de planificación y Jefe del departamento financiero**

#### **Entrevista al Alcalde del GAD del cantón Sozoranga**

**Fecha:** Julio 2023 **Hora:** 8H20

**Lugar:** Sozoranga, despacho de Alcaldía

**Entrevistador:** Lilian Camila Yangua Conde

**Entrevistado:** Alcalde del cantón Sozoranga

#### **Introducción**

Saludo de apertura.

Se realiza una breve explicación sobre el tema de investigación y se expone el objetivo principal de la entrevista: recopilar información relacionada con la gestión municipal, con énfasis en el trabajo desarrollado con las asociaciones vinculadas a la EPS en el cantón.

Se aclara que toda la información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y tratada con la debida confidencialidad.

#### **Características de la entrevista**

Duración aproximada: 35 minutos

Se solicita grabación de audio de la entrevista

1. ¿Conoce las formas en las que se encuentra organizado el sector de la economía popular y solidaria en el cantón Sozoranga?
2. El art. 54 del COOTAD literal h) se menciona que el GAD cantonal tendrá como función “Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para la cual coordinará con los otros niveles de gobierno.” Con base a ello:  
¿Han tenido algún tipo de interacción con las asociaciones del cantón?  
- ¿Qué tipo de interacción?

- ¿Hace qué tiempo?
  - ¿Cuál fue el resultado?
3. ¿Conoce el número de asociaciones productivas existentes en el cantón?
  4. ¿De qué manera cree usted que ha promovido el GAD los procesos de desarrollo local referido al sector de la economía popular y solidaria en el cantón Sozoranga?
  5. ¿Existe una unidad dentro del GAD encargado de la coordinación y/o atención al sector? Con las comunidades, con las comunas, dirigentes barriales, representantes de los GAD parroquiales.
  6. ¿De qué manera la administración municipal, cumpliría el artículo 133 de LOEPS donde indica que los GAD en ejercicio concurrente de la competencia de fomento de la economía popular y solidaria, incluirán en su planificación y presupuestos anuales la ejecución de programas y proyectos socioeconómicos como apoyo para el fomento y fortalecimiento de las personas y organizaciones que pertenecen a la EPS?
  7. Con base al mismo artículo (133 de la LOEPS) ¿Cuáles son las acciones que se han determinado para la protección y desarrollo del comerciante minorista a través de la creación, ampliación, mejoramiento y administración de centros de acopio de productos, centros de distribución, comercialización, pasajes comerciales, recintos feriales y mercados u otros?
  8. ¿Existe un rubro económico dentro del presupuesto anual que se ha destinado para el apoyo exclusivo de las asociaciones? Reflejado en programas y/o proyectos.
  9. ¿Cuáles son las áreas donde se pretende trabajar para promover este sector de la economía en el cantón?
  10. Como administración municipal ¿Qué esperan del sector asociativo, a manera de articulación con cada asociación?
  11. En el ámbito de las competencias del GAD cantonal, ¿qué espacios públicos para el desarrollo de las actividades económicas de las personas y las organizaciones de la EPS se proveerá? (espacios físicos permanente o temporales).

12. Las ferias inclusivas, como medio de promoción de la producción de las asociaciones del cantón ¿Cómo pueden fortalecerse, ampliarse y tener una participación en mercados nacionales e incluso lograr un posicionamiento internacional? ¿Cómo se trabajaría desde el GAD?
13. Se ha mencionado acerca de la apertura de una tienda de emprendimientos en las instalaciones del edificio municipal. ¿Cuál es el objetivo de esta iniciativa? ¿Qué se haría para que se mantenga y sea sostenible en el tiempo?, posteriores administraciones.
14. ¿Se tiene desarrollada una planificación en cuanto a las ferias libres productivas en las parroquias y la cabecera cantonal?
15. Para la realización del PDOT ¿se tiene previsto la participación en las asambleas ciudadanas de las asociaciones productivas?
16. ¿Se podría determinar algún incentivo al sector asociativo, considerando que desarrollan su actividad productiva en una zona fronteriza? Art 128 LOEPS.  
Mecanismos
17. Los GAD parroquiales han sido la institución gubernamental más cercana a las asociaciones, el mayor porcentaje de estas se desarrolla en la ruralidad ¿se puede coordinar con ellos a fin de evitar duplicidad de apoyo diversificar la atención que pudieran recibir? Art 130 LOEPS
18. Un ejemplo de la atención al sector de la EPS es en el cantón vecino, Calvas, actualmente cuentan con una ordenanza que reconoce al sector como dinamizador de la economía y desarrollo local ¿Qué criterio le merece esta iniciativa?
19. Una vez finalizado el trabajo académico ¿se podría trabajar en una ordenanza que promueva la participación, organización y fortalecimiento de los sectores de la EPS en el cantón Sozoranga, con el fin de impulsar el desarrollo socio económico y dinamizar la economía local?

20. ¿Qué beneficios cree que se podrían alcanzar con la articulación entre las asociaciones y el GAD cantonal?

### **Entrevista al Jefe del departamento financiero**

**Fecha:** Julio 2023 **Hora:** 10H00

**Lugar:** Sozoranga, oficina de Jefe departamental en las instalaciones del GAD cantonal.

**Entrevistador:** Lilian Camila Yangua Conde

**Entrevistado:** Jefe del departamento financiero

#### **Introducción**

Saludo de apertura.

Se realiza una breve explicación sobre el tema de investigación y se expone el objetivo principal de la entrevista: recopilar información relacionada con la gestión municipal, con énfasis en el trabajo desarrollado con las asociaciones vinculadas a la EPS en el cantón.

Se aclara que toda la información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y tratada con la debida confidencialidad.

#### **Características de la entrevista**

Duración aproximada: 30 minutos

Se solicita grabación de audio de la entrevista

1. ¿Conoce las formas en las que se encuentra organizado el sector de la economía popular y solidaria en el cantón Sozoranga?
2. ¿El apoyo al sector asociativo se encuentra contemplado en el Plan Operativo Anual (POA)?
3. ¿Existe un rubro económico dentro del presupuesto anual que se ha destinado para el apoyo exclusivo de las asociaciones? Reflejado en programas y/o proyectos.
4. ¿Es de su conocimiento que en el artículo 133 de LOEPS indica que los GAD en ejercicio concurrente de la competencia de fomento de la economía popular y solidaria, incluirán en su planificación y presupuestos anuales la ejecución de programas y proyectos socioeconómicos como apoyo para el fomento y

fortalecimiento de las personas y organizaciones que pertenecen a la EPS? ¿Qué criterio le merece este enunciado?

5. ¿El GAD cantonal percibe o ha percibido ingresos económicos de otras instituciones distintas a las estatales (ONG, etc.) que hayan permitido promover de manera exclusiva del sector asociativo?
6. ¿Ante que institución cree que se debería recurrir para obtener apoyo económico en cuanto al tema organizativo-productivo? Fondos no reembolsables.
7. ¿Me podría comentar alguna experiencia de financiamiento externo, de entes no gubernamentales con los cuales el GAD haya tenido este tipo de colaboración?
8. Desde la unidad financiera, donde usted es responsable ¿qué proyecto cree que se pueda realizar para fortalecer a las asociaciones?
9. ¿Nos podría comentar el proceso para la aprobación de proyectos y/o programas dentro del GAD cantonal?

### **Entrevista al Jefe del departamento de planificación**

**Fecha:** Julio 2023 **Hora:** 8H30

**Lugar:** Sozoranga, oficina de Jefe departamental en las instalaciones del GAD cantonal.

**Entrevistador:** Lilian Camila Yangua Conde

**Entrevistado:** Jefe del departamento de planificación

#### **Introducción**

Saludo de apertura.

Se realiza una breve explicación sobre el tema de investigación y se expone el objetivo principal de la entrevista: recopilar información relacionada con la gestión municipal, con énfasis en el trabajo desarrollado con las asociaciones vinculadas a la EPS en el cantón.

Se aclara que toda la información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y tratada con la debida confidencialidad.

#### **Características de la entrevista**

Duración aproximada: 35 minutos

Se solicita grabación de audio de la entrevista

1. ¿Conoce las formas en las que se encuentra organizado el sector de la economía popular y solidaria en el cantón Sozoranga?

2. ¿Existe una unidad dentro del GAD encargado de la coordinación y/o atención al sector? Con las comunidades, con las comunas, dirigentes barriales, representantes de los GAD parroquiales.
3. ¿Cuáles han sido los programas o proyectos que se han realizado para la atención del sector asociativo en el cantón Sozoranga? Ya sean anteriores, existe documentación al respecto; la actual administración atenderá al sector?
4. ¿Se ha realizado un seguimiento al apoyo brindado al sector de la EPS?
5. ¿Qué tipo programas y/o proyectos: económico, social, asistencia técnica, etc.) se pretende elaborar?
6. ¿Cuál es el proceso que sigue un proyecto, desde su elaboración hasta su aprobación y posterior ejecución? Tiempo y responsable.
7. ¿Los proyectos que se han elaborado, hacia qué sector principalmente se han dirigido?
8. ¿Los proyectos a ejecutarse son socializados con los sujetos sociales? Comunas, asociaciones, en general.
9. ¿Cómo cree que se podría promover al sector asociativo del cantón Sozoranga?
10. ¿Se ha realizado un levantamiento de información primaria a través de un censo socio económico a nivel de cantón para identificar las distintas formas de organización de la EPS?
11. ¿Conoce el número de asociaciones productivas existentes en el cantón?
12. ¿Existen otras acciones (gestión con organismos de la EPS, propiciar ferias productivas, etc.) que se han analizado para el apoyo del sector asociativo del cantón?
13. ¿Se tiene desarrollada una planificación en cuanto a las ferias libres productivas en las parroquias y la cabecera cantonal?

14. Respecto a los convenios interinstitucionales, ¿Cuál es el proceso que sigue? ¿Quién se encarga de la gestión y ejecución de los mismos? ¿Actualmente con qué institución se tiene este tipo de convenios?
15. ¿En el GAD cantonal se ha realizado algún tipo de capacitación al personal responsable de cada unidad para que conozcan los proyectos y/o programas que se vienen realizando.?
16. Desde la unidad que usted es responsable ¿qué proyecto cree que se pueda realizar para fortalecer a las asociaciones?

## Anexo 2: Encuesta aplicada a los socios de las asociaciones del cantón

### Sozoranga

#### Encuesta

Estimado (a) socio (a), me es grato saludarle. Como egresada de la Maestría en Economía y Finanzas Populares y Solidarias de la Universidad Andina Simón Bolívar me encuentro realizando mi trabajo de titulación, cuya investigación se titula: **“Propuesta de un plan de gestión comunitario en articulación con el GAD del cantón Sozoranga, periodo 2021-2023”**, siendo necesario para el desarrollo la aplicación de encuestas a los socios que integran las distintas asociaciones productivas del cantón Sozoranga; la encuesta se realiza con el objetivo de recabar información de la asociación a la cual usted pertenece, misma que permitirá realizar un diagnóstico situacional en el ámbito organizativo, productivo, de mercado y financiero.

El tratamiento de la información levantada será exclusivamente académico.

<b>Información general</b>	<b>Nombre de la organización asociativa:</b>			
	<b>Nro. RUC</b>	<b>Nro. Socios</b>	<b>Fecha de creación-registro SEPS</b>	<b>Fecha de aplicación de encuesta</b>
	<b>Ubicación</b>			
	Cantón: Sozoranga	Parroquia: .....	Barrio/ Comunidad: .....	
<b>Tipo de Organización</b>	Producción ( )	Servicios( )	Comercialización ( )	Otros ( ) cuál.....
<b>Caracterización etaria y de</b>	<b>RANGO DE EDAD</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>GLBTI</b>
	18-27 años			
	28-37 años			

<b>género de los socios</b>	38-47 años			
	48-57 años			
	58-67 años			
	Mas de 67 años			
<b>Escolaridad de los socios</b>	<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>GLBTI</b>
	Ninguno			
	Primaria (EGB)			
	Bachillerato			
	Universitario			
	Cuarto Nivel			
<b>Beneficiarios bono de desarrollo humano (BDH)</b>	<b>BDH</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>GLBTI</b>
	<b>SI</b>			
	<b>NO</b>			
<b>Seguridad social</b>	<b>SEGURO SOCIAL</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>GLBTI</b>
	<b>CAMPESINO</b>			
	<b>GENERAL</b>			
	<b>NO ( )</b>			
<b>Directiva</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>		<b>Contacto</b>
	Administrador			
	Presidente			
	Secretario			

	Vocal principal		
--	-----------------	--	--

1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL			
Nº	ENFOQUE	OPCIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Cuentan con reglamento interno?.	SI ( ) NO ( )	¿Conocen quién es la institución de control?
2	¿Cuáles fueron las causas y motivos para organizarse?		
3	¿Cuál es el nivel de compromiso de los socios?	Baja ( ) Media ( ) Alta( )	
4	¿La asociación tiene bienes inmuebles?	SI ( ) NO ( )	
5	¿La asociación cuenta con maquinaria y equipos?	SI ( ) NO ( ) cuáles....	
6	¿Cuál es el tipo de aportación de los socios?	Monetario ( ) Mano de obra ( ) Otro ( ) cuál....	
7	¿Han ingresado de nuevos socios?	SI ( ) NO ( )	En el último año ( ) hace 6 meses ( ) Otro ( )
8	¿Se ha dado el egreso de socios?	SI ( ) NO ( )	¿Cuántos?, ¿En qué tiempo?. ¿La Pandemia fue una causa?
9	¿Cuál es su nivel de conocimiento del reglamento interno?.	No conoce ( ) Bajo ( ) Medio ( ) Alto ( )	
10	¿Existe rotación de la Directiva de acuerdo al reglamento interno?	SI ( ) NO ( )	¿Cada qué tiempo establece el reglamento interno?

11	¿La Directiva gestiona con otras instituciones para el beneficio de asociados?.	SI ( ) NO ( )	¿En qué ámbitos? ¿Hace qué tiempo? Logros conseguidos
12	¿La representación de la asociación ha estado a cargo de mujeres (socias)?	SI ( ) NO ( )	Liderazgo femenino, igualdad de participación
13	¿La asociación genera empleo para familiares de los socios?	SI ( ) NO ( )	Directo, indirecto, etc
14	¿La asociación realiza actividades para fortalecer la organización?.	SI ( ) NO ( ) cuáles....	
15	Tiempo de llevar asociados	Menos de 1 año ( ) 1-3 años ( ) 4-6 años ( ) 7-9 años ( ) 10 años en adelante ( )	
16	La asociación realiza sus actividades productivas en:	Local propio ( ) Arrendado ( ) Prestado ( ) Otro ( ).....	
17	¿La asociación ha recibido apoyo del Estado?	A través de: GAD parroquial ( ) GAD cantonal ( ) MAG ( ) Otros ( )	¿Qué tipo de apoyo?: económico, material (bienes muebles: maquinaria, equipos, acompañamiento en la producción), etc.
18	¿Se ha dado apertura para la capacitación y formación de los socios?	SI ( ) NO ( )	¿Quién ha capacitado? ¿Hace qué tiempo?

<b>2. DIAGNÓSTICO PRODUCTIVO</b>			
<b>N°</b>	<b>ENFOQUE</b>	<b>OPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Cuál es el tipo de producción?	Agrícola ( ) Ganadera ( ) Artesanal ( ) Otro ( )	Especificar productos
2	¿Cuál es el estado de la infraestructura, maquinaria o equipo	Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )	¿Qué tiempo lo tienen?.....
3	¿ En qué lugar realizan el almacenamiento de la producción?	Vivienda del socio ( ) Bodega( ) Otro ( )	
4	¿Los socios aportan económicamente para la producción?	SI ( ) NO ( )	¿Qué cantidad?
5	¿Han tenido asistencia técnica?	Producción ( ) Manufactura ( ) Industrialización de productos ( ) Comercialización ( ) Otros ( ) cuál....	¿Hace qué tiempo?
6	¿Tiene conocimiento y experiencia en el proceso productivo?	SI ( ) NO ( )	Qué tiempo vienen realizando este tipo de actividades
7	Otras actividades a las que se dedique la asociación		
8	¿Qué efectos tuvo la pandemia por la COVID-19 en el proceso productivo?		
9	¿Cuál ha sido el principal inconveniente que han tenido en el proceso productivo?		

3. DIAGNÓSTICO MERCADO			
N°	ENFOQUE	OPCION	OBSERVACIONES
1	¿Cuál es el principal producto que producen?		
2	¿Cuál es la periodicidad de producción?	Semanal ( ) Quincenal Mensual ( ) Semestral ( ) Otro ( )	¿En qué cantidad?
3	¿Cuál es el porcentaje de la producción que destinan a la venta		
4	¿Cada qué tiempo venden?	Semanal ( ) Quincenal ( ) Mensual ( )	¿En qué meses del año tiene mayor demanda?
5	¿Cuál es el canal de comercialización?	Directa ( ) Indirecta ( )	
6	¿Existe concentración de los canales de distribución?	SI ( ) NO ( )	¿Cuál?
7	¿Sus proveedores entregan comprobantes de venta?	SI ( ) NO ( )	Qué tipo: factura, etc.
8	¿Existe formalidad en la venta?.	SI ( ) NO ( )	Tienen un puesto fijo, una marca, etc.
9	¿Tienen apoyo para la comercialización?	SI ( ) NO ( )	De parte de quien
10	¿El roducto cuenta con valor agregado?	SI ( ) NO ( )	
11	¿Posee marca su producto?	SI ( ) NO ( )	
12	¿Dónde vende su producto?	A nivel local ( ) Otros cantones ( )	Especificar: parroquia, cantón, provincia, otros.

13	¿En la localidad existen espacios donde se pueda vender su producto?	SI ( ) NO ( )	¿Cuáles?:
14	¿Cómo afecto la pandemia por COVID-2019 la venta de su producción?		
15	¿Ha tenido apoyo de algún organismo público, privado o de la EPS para fortalecer la comercialización de su producción?	SI ( ) NO ( )	Mencionar que entidad.....

4. DIAGNÓSTICO FINANCIERO			
N°	ENFOQUE	OPCION	OBSERVACIONES
1	¿Realizan un presupuesto?	SI ( ) NO ( )	Especificar, de manera anual, semestral, mensual
2	¿Llevan un registro de sus ventas?	SI ( ) NO ( )	
3	¿Cuál es monto promedio de gastos para producir?	\$100-\$300 ( ) \$400-600( ) Más de \$600 ( )	En qué se gasta más:
4	¿Existe una planificación para la distribución de ingresos entre los socios?	SI ( ) NO ( )	
5	¿Cuentan con activos fijos?	SI ( ) NO ( )	Planta, equipo, etc... ..
6	¿Como se los ha adquirido?	Donado ( ) Comprado ( ) Financiado institución financiera ( )	
7	Mecanismos de capitalización	Aporte de los socios ( ) Excedentes de la actividad productiva ( )	
8	¿Fuentes de financiamiento a las que han recurrido?	Banco ( ) SFPS ( ) Otro ( ) Ninguno( )	
9	En la actualidad ¿tienen crédito en alguna institución financiera?		

**Gracias por su oportuna colaboración**