INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA EPS

APLICACIÓN DE LOS VALORES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA EN LA ASOCIACIÓN CULEBRILLAS, PARROQUIA RURAL SARAPAMBA, CANTÓN EL TAMBO, PROVINCIA DE CAÑAR.

AUTORAS:

MERCHÁN NARANJO MARÍA FERNANDA
LOJA NIVELO JESSICA VERÓNICA

Cuenca, marzo de 2026

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

Tecnología Superior En Administración De Las Organizaciones De La EPS

Aplicación de los valores de la Economía Popular y Solidaria en la Asociación Culebrillas, Parroquia Rural Sarapamba, Cantón El Tambo, Provincia de Cañar.

Trabajo de integración curricular como requisito previo para optar al Título de Tecnólogo/a en Administración de las Organizaciones de la EPS

AUTORAS:

Merchán Naranjo María Fernanda

Loja Nivelo Jessica Verónica

TUTOR: Lic. López Márquez Gabriela Renata

Cuenca, marzo de 2026

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, López Márquez Gabriela Renata, en calidad de tutora del trabajo de titulación, bajo la opción proyecto de integración curricular, “Aplicación de los valores de la Economía Popular y Solidaria en la Asociación Culebrillas, Parroquia Rural Sarapamba, Cantón El Tambo, Provincia de Cañar”, elaborado por Merchán Naranjo María Fernanda y Loja Nivelo Jessica Verónica, estudiante de la Tecnología en Administración de las organizaciones de la EPS, del Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en los campos técnico y metodológico para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe, por lo que lo apruebo, a fin de que el trabajo de titulación sea habilitado para continuar con el debido proceso determinado por el Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria.

En la ciudad de Cuenca, a los 30 días del mes de marzo del año 2026.



Firma del tutor

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre, por su apoyo constante durante mi formación académica, por ser un pilar fundamental y por su contribución en el cumplimiento de mis metas. Asimismo, dedico este trabajo a mis docentes, quienes han aportado a mi formación profesional mediante la transmisión de conocimientos y valores, también dedico este estudio a todas las personas que, de una u otra manera han sido parte de este proceso académico y han contribuido mi crecimiento personal y profesional.

María Fernanda Merchán Naranjo

Dedico este trabajo, principalmente a mi familia, por su amor, apoyo y comprensión durante todo este proceso académico. A mi madre, por ser mi mayor motivación y por impulsarme a seguir adelante en cada momento de dificultad, brindándome siempre su amor y apoyo incondicional, de igual manera a mis abuelitos, por su cariño, sus consejos y por estar presentes en cada etapa de mi vida, siendo un ejemplo de esfuerzo y fortalece que me inspira a seguir creciendo y a todas aquellas personas que creyeron en mí, y me brindaron su apoyo a lo largo de este camino.

Jessica Verónica Loja Nivelo

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi tutora, la Lic. López Márquez Gabriela Renata, por su acompañamiento constante, orientación académica y valiosos aportes durante todo el proceso de investigación. De manera especial, extiendo mi agradecimiento a la presidenta Sra. María Dolores Pallchizaca Pinguil, y a la administradora, Sra. Blanca Guillermina Sánchez Maurizaca, de la Asociación Productora de Leche Culebrillas, por su apertura, disposición, así como por compartir sus experiencias y conocimientos. Asimismo, agradezco a los socios de la asociación por su participación, la cual enriqueció de manera significativa esta investigación. Finalmente, expreso mi agradecimiento al instituto Superior Tecnológico de la Economía Social Popular y Solidaria (ISTEPS), por la formación académica brindada y por proporcionar los conocimientos necesarios de este trabajo.

María Fernanda Merchán Naranjo

En primer lugar, agradezco al Instituto Superior Tecnológico de la Economía Popular y Solidaria (ISTEPS) por brindarme la formación académica necesaria para el desarrolla de esta Tesis. De igual manera, agradezco a mis docentes, quienes con sus conocimientos, orientación y acompañamiento constante aportaron a mi formación profesional y al desarrollo de este trabajo. Asimismo, extiendo mi agradecimiento a la Asociación Culebrillas, especialmente a la presidenta Dolores Pallchizaca y a la administradora Blanca Sánchez, por su apertura y colaboración, al facilitar la información necesaria a través de las entrevistas realizadas. Finalmente agradezco a todas las personas que de uno u otra manera formaron parte de este proceso y contribuyeron a la culminación de este trabajo

Jessica Verónica Loja Nivelo

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 8
1.1 Objetivo General 10
1.2 Objetivos específicos 10
1.3 Alcance del estudio 10
1.4 Limitaciones 11
1.5 Metodología 12
1.5.1 Enfoque y diseño de la investigación 12
1.5.2 Población y muestra 12
1.5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información 13
1.5.4 Procesamiento y análisis de la información 14
1.6 Estructura de la Investigación 14
2. MARCO TEÓRICO 16
2.1 Gestión administrativa. 16
2.2 Economía Popular y Solidaria 16
2.3 Asociatividad dentro de la economía popular y solidaria 17
2.4 Gestión Administrativa en Organizaciones de EPS. 17
2.5 Financiamiento en la Economía Popular y Solidaria. 18
2.6 Fortalecimiento de Asociaciones. 18
3. DIAGNÓSTICO DEL CASO 19
3.1 Contexto general del caso 19
3.2 Situación actual de la organización 20
3.3 Hechos relevantes que evidencian la problemática 21
3.4 Consecuencias principales en caso de no intervención 22
4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DEL CASO 23
5. PROPUESTA 24
5.1 Análisis de la situación 24
5.1.1 Buen Vivir 24
5.1.2 Solidaridad y cooperación 24
5.1.3 Autogestión y democracia interna 25
5.1.4 Equidad e inclusión 25
5.1.5 Responsabilidad social y ambiental 25
5.1.6 Excedentes y transparencia 25
5.1.7 Prelación del trabajo sobre el capital 26
5.2 Síntesis del análisis por dimensión 26
5.3 Análisis de alternativas de Solución 29
5.3.1 Alternativa 1: Programa Integral de Fortalecimiento Organizacional 29
5.3.2 Alternativa 2: Formalización Comercial y Negociación Colectiva 29
5.3.3 Alternativa 3: Plan de Acción Participativo Comunitario 30

5.4 Justificación 30
5.5 Propuesta de intervención. 31
5.5.1 Componente 1: Gobernanza y participación 31
5.5.2 Componente 2: Capacitación en gestión y valores de la EPS 32
5.5.3 Componente 3: Organización administrativa y financiera 32
5.5.4 Componente 4: Fortalecimiento comercial y trabajo colectivo 33
5.6 Viabilidad de la Propuesta. 33
5.6.1 Viabilidad Técnica. 33
5.6.2. Viabilidad Económica 34
5.6.2. Viabilidad Organizacional 34
6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 35
6.1 Descripción del plan 35
6.2 Indicadores de resultado 37
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 38
7.1 Conclusiones 38
7.2 Recomendaciones 38
8. REFERENCIAS 40
9. ANEXOS 41

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Perfil de coherencia EPS de la Asociación Culebrilla 27
Tabla 2 Medida de acuerdo a criterios sobre Alternativas 30
Tabla 3 Cronograma de implementación del Plan de Fortalecimiento Organizativo 36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Promedio de cumplimiento de los valores de la EPS en la Asociación Culebrillas. ... 28
Figura 3 Consentimiento. 60
Figura 4 Consentimiento informado 60
Figura 5 Firma del consentimiento informado por parte de la presidenta y la administradora de la Asociación Culebrilla, previo a la realización de la entrevista. 61

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar la aplicación de los valores de la Economía Popular y Solidaria en la Asociación Culebrillas. Una organización productora de leche ubica en la parroquia rural Sarapamba, cantón El Tambo, provincia de Cañar. Este análisis se desarrolla considerando la importancia de este modelo económico, como una alternativa para fortalecer la gestión interna, la organización y la sostenibilidad de la Organización. A través de este estudio se busca comprender como los principios de la Economía Popular y Solidaria pueden incorporarse en las prácticas organizativas, contribuyendo al desarrollo de este tipo de organizaciones en el tiempo y favoreciendo una mejor toma de decisiones dentro de la asociación.

En el contexto ecuatoriano, la Economía Popular y Solidaria representa una forma de organización económica, relevante para pequeños productores y comunidades rurales, ya que les permite mejorar sus condiciones de producción, comercialización y trabajo colectivo. Este modelo promueve valores como la cooperación, la equidad y la solidaridad, los cuales son fundamentales para el desarrollo social y económico de los territorios. (Asamblea Nacional, 2011)

La Asociación Culebrillas está conformada por 13 pequeños productores que alcanzan una producción diaria aproximada de 600 y 800 litros de leche, actividad que contribuye la principal fuente de sustento económico para sus familias y un pilar importante dentro de la economía local.

La elección de esta asociación como objetivo de estudio, responde a la importancia de la actividad lechera en el sector rural, la cual no sólo aporta económicamente, sino que también promueve el trabajo familiar, la cooperación y el apoyo mutuo entre los socios. Esta actividad permite que los productores mantengan una fuente constante de ingresos, fortaleciendo la estabilidad económica de sus hogares.

Las asociaciones lecheras permiten a los productores organizarse para enfrentar de manera conjunta los desafíos del mercado y mejorar sus procesos productivos, convirtiéndose en un espacio adecuado para analizar la aplicación de los valores de la

EPS. Asimismo, ese tipo de organización se basa principalmente en la experiencia práctica de sus miembros lo que influye directamente en su forma de gestión interna y la toma de decisiones colectivas.

Por otra parte, la producción de leche es una actividad constante que requiere organización, coordinación y compromiso diario por parte de los socios, lo que hace que la aplicación de los valores como la solidaridad, la cooperación y la responsabilidad sea fundamental para el buen funcionamiento de la asociación.

El cumplimiento de esas responsabilidades permite mantener la calidad del producto y asegurar la continuidad en la comercialización. Sin embargo, en muchas organizaciones no siempre se evidencia de manera clara como estos valores se aplican en la práctica, lo que puede generar debilidades en la gestión interna, conflictos entre socios o dificultades en la toma de decisiones.

En este contexto surge la necesidad de analizar las prácticas organizativas desde el enfoque de la Economía Popular, y Solidaria con el fin de identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la coherencia entre los valores y las acciones dentro de la asociación. Este análisis permite comprender de mejor manera las dinámicas internas de la organización y detectar aspectos que pueden ser optimizados. La ausencia de este tipo de estudios puede limitar el desarrollo organizativo afectar la participación de los socios y dificultar el cumplimiento de los objetivos colectivos, por lo que resulta importante profundizar en este aspecto.

Finalmente, el presente estudio se orienta a analizar la gestión interna de la Asociación Culebrillas desde el enfoque de la Economía Popular, y Solidaria con el propósito de identificar cómo se aplica sus valores y principios en la práctica. A partir de este análisis se busca generar información que contribuye a mejorar la organización interna y fortalecer la participación de los socios. De esta manera se pretende aportar al fortalecimiento de la asociación y promover una gestión más coherente, participativa y sostenible, acorde a las necesidades de sus integrantes y del contexto en el que se desarrolla.

1.1 Objetivo General

Analizar el nivel de aplicación de los valores de la EPS en la gestión interna de la Asociación Productora de Leche Culebrillas e identificar brechas y acciones de mejora.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar los valores y principios de la EPS relacionados con la gestión de la Asociación Productora de Leche Culebrillas.
- Caracterizar la gestión interna de la asociación en relación con su estructura y funcionamiento.
- Analizar las prácticas de cooperación, organización y toma de decisiones al interior de la asociación.

1.3 Alcance del estudio

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque de estudio de caso aplicada a la Asociación Productora de Leche Culebrillas, ubicada en la parroquia rural Sarapamba (Panchera), del cantón El Tambo, Provincia del Cañar, durante el periodo comprendido de noviembre 2025 a febrero 2026. La investigación tiene como propósito analizar el nivel de aplicación de los valores de la Economía Popular y Solidaria en su gestión interna, considerando su estructura organizativa, los procesos administrativos y las prácticas de gestión que se desarrollan dentro de la asociación.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo-exploratorio, ya que permite identificar y caracterizar la situación actual de la asociación en relación con los valores de la Economía Popular y Solidaria, tales como el Buen Vivir, solidaridad, cooperación, autogestión, democracia interna, equidad, inclusión, responsabilidad social y ambiental, la distribución equitativa de excedentes y la prelación del trabajo sobre el capital. Para el desarrollo del estudio, se consideró como población a los 13 socios activos de la organización y su directiva. Asimismo, se incluyó la revisión de documentos internos de la organización como parte del análisis de la gestión interna.

En cuanto a las técnicas se recolección de información, se emplearon encuestas dirigidas a los socios, entrevistas semiestructuradas a informantes clave, revisión documental y observación directa, lo que permitió obtener información desde diferentes fuentes y fortalecer el análisis mediante la triangulación de datos. Este estudio no solo busca describir la situación actual de la asociación, sino también generar una propuesta orientada al fortalecimiento de la gestión interna, en función de los valores de la Economía Popular y Solidaria.

1.4 Limitaciones

Durante el desarrollo de la presente investigación se identificaron diversas limitaciones, principalmente relacionadas con el acceso y levantamiento de información. En primer lugar, la asociación no dispone de un sistema organizado de gestión documental, lo que dificulto el acceso a registros históricos completos. En este sentido, no fue posible contar con actas de asamblea formalizadas ni con estados financieros detallados, lo cual ilimito el análisis profundo de ciertos aspectos administrativos y económicos.

Asimismo, en la metodología se planteó la realización de entre cuatro a ocho entrevistas a informantes clave; sin embargo, únicamente fue posible llevar a cabo dos entrevistas, debido a la limitada disponibilidad de tiempo de los socios y a dificultades en la coordinación de los encuentros. Esta situación restringe la diversidad de perspectivas dentro del análisis, especialmente en lo referente a la comparación de opiniones entre socios con diferentes niveles de antigüedad.

Adicionalmente, se había previsto realizarla observación directa de al menos una asamblea general y una reunión de la directiva; no obstante, esta actividad no pudo ejecutarse, ya que durante el periodo de levantamiento de información no se llevaron a cabo reuniones formales dentro de la asociación. Por lo tanto, no se contó con evidencia directa sobre los procesos de toma de decisiones en espacios colectivos.

Por otra parte, la reducida cantidad de socios activos (13 miembros) limita la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos, especialmente en el componente cuantitativo del estudio. De igual manera, el nivel educativo diverso de los socios hizo necesario adaptar

los instrumentos de recolección información, con el fin de facilitar su comprensión y asegurar la calidad de las respuestas.

A pesar de estas limitaciones, se procuró fortalecer la validez del estudio mediante la utilización de distintas técnicas de recolección de información, como la revisión documental, las entrevistas y las encuestas, lo que permitió realizar un proceso de triangulación de datos y obtener una visión general del funcionamiento de la Asociación Productora de Leche Culebrillas en relación con la aplicación de los valores de la Economía Popular y Solidaria.

1.5 Metodología

Describe el enfoque, diseño y procedimientos utilizados para el desarrollo del estudio de caso, esto es con el fin de garantizar un análisis ordenado, sistemático y fundamentado de la realidad de la Asociación Productora de Leche Culebrillas. Explicando los criterios utilizados para seleccionar la población, así como las técnicas e instrumentos empleados para recolectar la misma.

1.5.1 Enfoque y diseño de la investigación

Se desarrolló con un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, con el fin de obtener una visión completa de la gestión interna de la Asociación Productora de Leche Culebrillas en relación con los principios de la Economía Popular y Solidaria.

La investigación es de tipo descriptivo y analítico, ya que se buscó, por un lado, describir la situación actual de la organización y, por otro, analizar los factores que influyen en su funcionamiento. Esto permitió identificar problemáticas y proponer alternativas de mejora.

1.5.2 Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por los 13 socios activos de la Asociación Productora de Leche Culebrillas, así como por su directiva, integrada por la presidenta y

la administradora. Debido al tamaño reducido de la población, se trabajó con la totalidad de los socios, lo que permitió obtener información representativa del conjunto de la organización.

En cuanto a la selección de participantes para las entrevistas, se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando como informantes clave a la presidenta y la administradora, debido a su nivel de conocimiento y participación en la gestión interna de la asociación.

1.5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de información se emplearon diversas técnicas, entre las cuales se destacan la encuesta, la entrevista semiestructurada y la revisión documental.

La encuesta fue aplicada a todos los socios de la Asociación Productora de Leche Culebrillas, mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert (de 1 a 5) y preguntas abiertas, orientadas a evaluar aspectos como la transparencia, equidad y participación dentro de la organización.

Las entrevistas semiestructuradas fueron dirigidas a los informantes clave, con el objetivo de profundizar en la percepción de la gestión interna y los procesos organizativos, tomando como base los valores de la Economía Popular y Solidaria, tales como la solidaridad, equidad, transparencia y participación.

Adicionalmente, se utilizó una matriz de revisión documental para analizar información proveniente de documentos internos de la asociación, como estatutos, registros de producción, facturas y convenios, lo que permitió reconstruir y evaluar los procesos administrativos y productivos de la organización.

Cabe señalar que se contempló la observación directa como técnica complementaria; sin embargo, esta no pudo ser aplicada debido a la ausencia de reuniones formales durante el periodo de levantamiento de información.

1.5.4 Procesamiento y análisis de la información

En cuanto al procesamiento de la información, los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas fueron analizados mediante estadística descriptiva, lo que permitió organizar y resumir los resultados en función de las variables estudiadas.

Por su parte, la información cualitativa proveniente de entrevistas y revisión documental fue analizada mediante un enfoque de análisis de contenido temático, utilizando una codificación basada en los principios de la Economía Popular y Solidaria.

Finalmente, se aplicó la triangulación de la información, contrastando los resultados obtenidos a partir de las diferentes técnicas empleadas, con el fin de fortalecer la validez y confiabilidad del estudio.

1.6 Estructura de la Investigación

Este trabajo de investigación está organizado en varios capítulos que permiten un desarrollo gradual del análisis del caso.

- Capítulo I, Presenta la introducción de la investigación, que consiste en una descripción del contexto del caso, el problema de investigación, así como el objetivo general, los objetivos específicos, el alcance, las limitaciones y la metodología.
- Capítulo II, Proporciona un marco teórico que abarca conceptos de gestión interna, enfoques, fundamentos teóricos; Economía Popular, Economía Solidaria y proporciona la base para el análisis del caso.
- Capítulo III, Desarrolla el diagnóstico del caso, que establece el estado actual de la Asociación de Productores de Leche Culebrillas, sus principales aspectos organizativos, administrativos y productivos, y los problemas existentes actualmente.
- Capítulo IV, Se centra en identificar el problema del caso, que establece claramente el tema central, las causas del problema, sus efectos y cuál será la hipótesis. Después de este capítulo.

- Capítulo V, Introduce la solución propuesta a través de un análisis de la situación, evaluación de alternativas, propuesta de intervención y su viabilidad desde una perspectiva técnica, económica y organizativa.
- Capítulo VI, Incluye las actividades, responsabilidades, recursos y tiempo para implementar la propuesta.
- Capitulo VII, Se presentan las conclusiones y recomendaciones.
- Capitulo VIII, Referencias.
- Capitulo IX, Anexos.

2. MARCO TEÓRICO

La Economía Popular Y Solidaria se concibe como una forma de organización económica que prioriza al ser humano y al trabajo por encima del capital, promoviendo relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, orientadas al buen vivir y al respeto de la naturaleza (Asamblea Nacional, 2011)

2.1 Gestión administrativa.

La gestión administrativa es una de las características fundamentales de las organizaciones porque abarca la planificación, organización, dirección y control de recursos para lograr un objetivo. Dentro del marco de las economías populares y solidarias, este tema es más importante dado que las organizaciones están motivadas no solo por la economía, sino también por el bienestar de los miembros del grupo. Los enfoques contemporáneos argumentan que la gestión administrativa se refiere al proceso subyacente de toma de decisiones, asignación de recursos y ajuste al entorno.

El segundo punto dice que, para que las organizaciones se mantengan en el tiempo, necesitan tener una estructura bien organizada, un buen líder que las guíe y formas de controlar que todo funcione correctamente. Además, el despliegue adecuado de la gestión administrativa facilita la optimización de procesos para una mayor productividad y competitividad de las organizaciones, especialmente a nivel agrícola donde el acceso limitado a tecnologías y capital está presente.

2.2 Economía Popular y Solidaria

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) establece que la EPS es un sistema económico en el que las personas y organizaciones desarrollan actividades de producción, comercialización, financiamiento y consumo, basada en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, con el objetivo de satisfacer necesidades y alcanzar el Buen Vivir, en armonía con la naturaleza. (Asamblea Nacional, 2011)

La economía popular y solidaria (EPS) es una organización económica basada en la cooperación, solidaridad, reciprocidad y equidad en la que se valora a los seres humanos y el trabajo por encima del capital. Esta perspectiva tiene como objetivo abordar las necesidades comunes y el desarrollo sostenible de las comunidades.

Como indican Hidalgo-Romero et al. (2024), la EPS se discute como un modelo económico alternativo, centrado en el bienestar social y la inclusión a expensas de la acumulación de riqueza. Los que forman parte de este sistema comienzan a desarrollar actividades productivas, comerciales y financieras en beneficio del bien común. Las tendencias actuales de la economía popular y solidaria en Ecuador resultan ser muy cruciales en el desarrollo económico regional, especialmente en las áreas rurales.

2.3 Asociatividad dentro de la economía popular y solidaria

La asociatividad es muy importante en la economía popular y solidaria, porque permite que los pequeños productores se junten para mejorar su producción, sus ventas y la forma en que se organizan. De esta manera, las organizaciones pueden acceder más fácilmente a mercados, financiamiento y capacitaciones. Según Terán et al. (2023), la asociatividad empresarial en Ecuador es una forma de que los actores fortalezcan la competitividad de los actores económicos a través del trabajo conjunto, la cooperación y la optimización de recursos.

Esta forma de hacer las cosas es muy importante en la agricultura, donde el problema para los productores es más individual que sistémico. Además, la asociatividad promueve la toma de decisiones en grupo y la participación de los miembros, lo cual es crucial para profundizar el apoyo institucional al grupo. Pero también puede ser un desafío con la planificación, supervisión interna y diferentes intereses de los socios.

2.4 Gestión Administrativa en Organizaciones de EPS.

Las instituciones de economía popular y solidaria necesitan enfrentar el entorno económico y social con las habilidades necesarias para una gestión administrativa sólida. Estas tienen procesos de planificación, organización, dirección y control en marcha. Alvarado Vélez et al. (2023) destacan que las organizaciones de EPS necesitan construir capacidad administrativa para beneficiarse de la contratación pública, mejorar su desempeño, así como la sostenibilidad de estas oportunidades.

En este contexto, una gestión administrativa eficaz es esencial para que estas instituciones

puedan alcanzar el éxito. No obstante, la falta de planificación adecuada, la escasa capacitación y los problemas organizativos son las principales razones por las que este tipo de asociaciones enfrenta dificultades. Estas limitaciones significan que la toma de decisiones se ve obstaculizada y la competencia en el mercado se vuelve casi imposible.

2.5 Financiamiento en la Economía Popular y Solidaria.

Uno de los principales factores relacionados con la formación y desarrollo y organización de la economía popular-sociedad es el acceso al crédito. Dentro de este marco, las cooperativas de crédito y ahorro sirven como un medio básico de proveedor de servicios económicos a entidades productivas. Y Alban-Alcivar et al. (2025), estas instituciones impulsan considerablemente el desarrollo de las organizaciones de EPS en la provisión de productos financieros que satisfacen sus necesidades específicas.

Esto no solo aumenta la producción, sino que también facilita una mayor participación en proyectos y fomenta un desarrollo económico sostenible a lo largo del tiempo. Sin embargo, en la práctica, muchas asociaciones enfrentan dificultades para acceder a financiamiento debido a la falta de garantías, la escasa formalización y una gestión administrativa deficiente, lo que limita el desarrollo de su potencial.

2.6 Fortalecimiento de Asociaciones.

Promover la fortaleza de las organizaciones en la economía popular/solidaria es una función de varias circunstancias: gestión administrativa, oportunidades de recursos, capacitación y participación de los miembros. Con una gestión efectiva, se consideran la mejora de procesos internos, la optimización de la asignación de recursos y la estrategia organizativa.

De manera similar, la mejora institucional incluye la construcción de habilidades en liderazgo, colaboración y toma de decisiones. En este sentido, el despliegue de intervenciones dirigidas a la gestión administrativa también apoya el desarrollo sostenible de las asociaciones, que es lo que se requiere para adaptarse a la transición ambiental y volverse competitivas.

3. DIAGNÓSTICO DEL CASO

3.1 Contexto general del caso

El presente estudio de caso se desarrolla en la Asociación Productora de Leche Culebrillas, ubicada en la parroquia rural Sarapamba (Pachera), cantón El Tambo, provincia de Cañar. Esta organización forma parte del sector agro productivo y se encuentra vinculada al sistema de la Economía Popular y Solidaria, contando con estatutos legalmente registrados ante el organismo competente. Este tipo de organización se caracteriza por fundamentarse en principios de cooperación, trabajo colectivo y apoyo mutuo entre sus integrantes.

La actividad principal de la asociación es la producción diaria de leche, realizada por pequeños productores que poseen, en promedio, entre ocho y doce vacas, aunque no todas se encuentran en etapa productiva. La producción conjunta oscila entre 600 y 800 litros diarios, dependiendo del rendimiento del ganado y de las condiciones del periodo productivo. Esta actividad constituye la principal fuente de ingresos para las familias involucradas, evidenciando la relevancia económica de la asociación dentro de la comunidad.

La comercialización de la leche se realiza principalmente con una empresa compradora externa, bajo un esquema de entrega continua. Sin embargo, la fijación del precio no depende de la asociación, sino de condiciones externas del mercado, lo que limita su capacidad de negociación. Como señala la presidenta: “el precio no lo ponemos nosotros, ya viene puesto y toca aceptar nomás” (Pallchizaca, 2026)

En sus inicios, la organización contaba con aproximadamente 98 socios; no obstante, en la actualidad dispone de alrededor de 13 miembros activos, lo que refleja una reducción significativa de su base social. Esta disminución responde a diversos factores internos y externos que han incidido en la permanencia de los socios dentro de la asociación.

3.2 Situación actual de la organización

Actualmente, la asociación continúa operando y manteniendo su actividad productiva; sin embargo, presenta diversas limitaciones en los ámbitos organizativo, administrativo y estratégico, las cuales afectan su funcionamiento interno.

Desde el punto de vista administrativo, si bien existen registros de pagos, roles y documentación legal básica, no se dispone de un sistema formal y organizado de gestión documental. La información se encuentra dispersa y bajo el control directo de ciertos miembros, lo que dificulta la transparencia interna y el análisis integral de la situación financiera. Esta condición genera desorden en el manejo de la información y limita la toma de decisiones informadas dentro de la organización.

En cuanto a la gestión interna, se evidencian debilidades en la coordinación y comunicación entre los socios, debido a que las reuniones no se realizan con la periodicidad establecida y existen dificultades en la rendición de cuentas y en la presentación oportuna de informes administrativos. Esta problemática también es reconocida por la dirigencia, como lo expresa la administradora: “a veces no todos vienen a las reuniones y así no se puede informar bien todo” (Sánchez, 2026)

En el ámbito comercial, la asociación no mantiene contratos formales con la empresa compradora de leche, operando bajo acuerdos verbales. Esta situación incrementa su vulnerabilidad frente a variaciones en los precios, posibles rechazos del producto y escenarios de sobreoferta. Según la presidenta: “a veces nos rechazan la leche y toca ver a dónde más llevarla para no perder” (Pallchizaca, 2026)

Asimismo, se identifican limitaciones en la aplicación de las normas internas. Aunque existen sanciones establecidas en el reglamento, estas no han sido ejecutadas por temor a la deserción de socios, lo que evidencia debilidad en el cumplimiento normativo. Esta situación refleja la dificultad de mantener la disciplina organizativa sin afectar la estabilidad del grupo.

Desde el punto de vista social, la organización está conformada mayoritariamente por mujeres, representando aproximadamente el 92,3% de los socios, muchas de ellas amas

de casa que combinan las labores domésticas con la producción lechera. La edad promedio de los miembros es de 57 años, existiendo una socia mayor de 85 años y otras más jóvenes de aproximadamente 35 años. Además, los socios tienen entre 3 y 4 años de permanencia en la asociación. Esta situación evidencia una limitada participación juvenil y plantea un desafío en términos de renovación generacional y sostenibilidad futura de la organización.

3.3 Hechos relevantes que evidencian la problemática

A partir de la información obtenida mediante entrevistas, encuestas y revisión documental, se identifican los siguientes hechos relevantes:

- Reducción significativa del número de socios activos, pasando de aproximadamente 98 a 13 miembros. Según la presidenta, esta situación se relaciona con conflictos internos y desmotivación: “algunos se fueron porque hubo problemas y ya no quisieron seguir” (Pallchizaca, 2026).
- Ausencia de contratos formales de comercialización, lo que genera inseguridad en la venta del producto.
- Falta de un sistema estructurado de gestión documental y control interno.
- Dificultades en la rendición de cuentas y en la coordinación interna, lo que afecta la transparencia organizativa.
- Aplicación limitada o inexistente de las sanciones establecidas en el reglamento interno.
- Limitada capacidad de negociación frente a la empresa compradora.
- Inexistencia de procesos formales de capacitación en gestión asociativa.
- Presencia de conflictos internos previos relacionados con la administración de bienes comunes.

Estos elementos evidencian la existencia de una problemática organizativa que afecta la estabilidad y el fortalecimiento institucional de la asociación, limitando su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

3.4 Consecuencias principales en caso de no intervención

De mantenerse la situación actual, sin la implementación de procesos de fortalecimiento organizativo y administrativo, podrían generarse las siguientes consecuencias:

- Mayor reducción del número de socios activos.
- Riesgo de incumplimiento del mínimo legal requerido para la sostenibilidad formal de la asociación.
- Incremento de conflictos internos debido a la falta de claridad en la gestión.
- Pérdidas económicas derivadas de la informalidad en la comercialización.
- Debilitamiento progresivo de la estructura organizativa.
- Posible desaparición de la asociación en el mediano o largo plazo.
- Afectación directa al sustento económico de las familias vinculadas.

En consecuencia, el diagnóstico evidencia que, aunque la asociación mantiene actividad productiva y voluntad de continuidad, requiere fortalecer su gestión interna, formalizar sus procesos comerciales y promover la capacitación administrativa, con el fin de garantizar su sostenibilidad y mejorar su funcionamiento organizativo.

4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DEL CASO

A partir del diagnóstico realizado y en coherencia con los fundamentos teóricos de la Economía Popular y Solidaria, se identifica que la Asociación Culebrillas presenta debilidades significativas en su gestión interna, las cuales limitan su funcionamiento organizativo y su sostenibilidad en el tiempo.

Estas dificultades se relacionan con la limitada aplicación práctica de los valores de la EPS, particularmente en aspectos como la participación, la transparencia, la cooperación y el cumplimiento de normas internas. La falta de coordinación y comunicación entre los miembros afecta directamente la toma de decisiones colectivas, situación que se evidencia en la irregularidad de las reuniones y en la baja participación de los socios. (Lizbeth Viviana Cisneros Enríquez y Mayra Elizabeth Yépez Jiménez, 2019). De igual manera, la ausencia de mecanismos formales de control interno y gestión documental genera desorganización y limita la transparencia, lo cual se refleja en la dispersión de la información administrativa y financiera dentro de la asociación. (Serrano, 2019)

En el ámbito comercial, la falta de contratos formales con la empresa compradora incrementa la vulnerabilidad económica de la organización, quienes destacan la importancia de la formalización para garantizar estabilidad en los procesos de comercialización. (Teran Guerrero, Silva Garzón, Murgueitio Reyes, Quintana Yánez y Albán Molina, 2023). Asimismo, la escasa aplicación de sanciones internas y normas organizativas, evidencia debilidades en la gobernanza y en el cumplimiento del reglamento interno, afectando la disciplina organizativa y por ende su estabilidad a mediano y largo plazo. (Ascazúbi, 2025)

En este contexto, el problema central del caso se define de la siguiente manera: La Asociación Productora de Leche Culebrillas presenta deficiencias en su gestión interna, derivadas de la limitada aplicación de los valores de la Economía Popular y Solidaria, lo que se manifiesta en la reducción significativa del número de socios, la baja participación en reuniones, la ausencia de formalización comercial, debilidades en la rendición de cuentas y escaso cumplimiento de normas internas, afectando su estabilidad organizativa y sostenibilidad a mediano y largo plazo.

5. PROPUESTA

El análisis de la situación se desarrolla a partir de las siete dimensiones de los valores de la Economía Popular y Solidaria (EPS), mediante la triangulación de la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a los 13 socios activos, las entrevistas semiestructuradas realizadas a la presidenta, Sra. Dolores Pallchizaca, y a la administradora, Sra. Blanca Sánchez, así como la revisión documental.

Este enfoque permite contrastar los resultados cuantitativos con la información cualitativa, identificando tanto fortalezas como debilidades en la gestión interna de la asociación, destacando la importancia de la evaluación integral en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. (Coraggio, 2011; Razeto, 2016)

5.1 Análisis de la situación

El análisis se estructura en función de las siete dimensiones de los valores de la EPS, triangulando los resultados de las encuestas (escala Likert de 1 a 5, donde 1 representa "Siempre" y 5 "Nunca"), las entrevistas y la revisión documental.

5.1.1 Buen Vivir

Los resultados evidencian un promedio de 1,36, lo que refleja una percepción favorable por parte de los socios. El 84,6% de los encuestados considera que las decisiones de la asociación están orientadas al bienestar colectivo. No obstante, las entrevistas muestran que dichas decisiones se centran en resolver situaciones operativas inmediatas, evidenciando una gestión reactiva y con limitada planificación estratégica. Por lo cual debemos recordar que el Buen Vivir implica una visión integral que trasciende la resolución de necesidades inmediatas. (Villalba y Pérez de Mendiguren, 2019)

5.1.2 Solidaridad y cooperación

La puntuación promedio de esta dimensión resulta ser de 1.62, pero hay variaciones en la situación interna. Mientras que la resolución de conflictos a través de acuerdos alcanza

un promedio de 1.08, la promoción del trabajo en equipo recibe una puntuación de 2.54, siendo una de las más bajas. Esto implica problemas en la participación de los socios, correlacionándose directamente con la importancia de fomentar la cooperación para fortalecer las organizaciones solidarias. (Razeto, 2016)

5.1.3 Autogestión y democracia interna

Esta dimensión recibe el promedio más favorable (1.23), lo que representa una percepción positiva respecto a la participación y la transparencia. Sin embargo, las entrevistas demuestran limitaciones pragmáticas, como la irregularidad de las reuniones y la reciente formación de la junta. Esto muestra una brecha entre la percepción y la realidad organizacional. (Coraggio, 2011)

5.1.4 Equidad e inclusión

Los resultados presentan contrastes importantes. Mientras la aplicación de normas justas obtiene una calificación de 1,00, la percepción de ausencia de discriminación alcanza un promedio de 4,38, lo que indica que los socios perciben la existencia de algún tipo de exclusión. Este resultado es relevante considerando la composición mayoritaria de mujeres y la diversidad etaria. La equidad es un pilar fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones de la EPS. (GSEF, (s.f.))

5.1.5 Responsabilidad social y ambiental

Esta dimensión presenta un promedio de 2,26, ubicándose entre las más bajas. Si bien se cumplen normas básicas de higiene y calidad, no se evidencian prácticas formales de responsabilidad social y ambiental. Esto limita el impacto positivo de la organización en su entorno, en contraste con lo planteado por el GSEF (s. f.), que resalta la importancia de la sostenibilidad en este tipo de organizaciones.

5.1.6 Excedentes y transparencia

Con un promedio de 1,49, esta dimensión refleja una percepción relativamente positiva;

sin embargo, se identifican debilidades en la gestión financiera. La ausencia de estados financieros formalizados y la dispersión de la información limitan la transparencia. León Serrano (2019) señala que la falta de control interno puede generar desconfianza, situación que se evidencia en este caso.

5.1.7 Prelación del trabajo sobre el capital

Esta dimensión presenta un promedio de 1,38, reflejando una valoración positiva del trabajo de los socios. No obstante, las respuestas abiertas evidencian que las principales preocupaciones se centran en el precio de la leche y el pago puntual, lo que demuestra una dependencia de factores externos. Este resultado coincide con lo planteado por Razeto (2016), quien destaca la importancia de fortalecer las condiciones económicas para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones.

En general, los hallazgos indican que, aunque la asociación tiene su fortaleza en los factores que reflejan el sentido de percepción participativa y orientación hacia el bienestar colectivo, hay debilidades severas en las áreas de planificación, formalización de procesos, gestión documental, trabajo colectivo y sostenibilidad organizacional, lo que requiere una propuesta de fortalecimiento integral.

5.2 Síntesis del análisis por dimensión

Los hallazgos que resultan del análisis de las siete dimensiones de los valores de la Economía Popular y Solidaria (EPS), en forma resumida, proporcionan un medio para demostrar su nivel de cumplimiento e identificar las principales lagunas dentro de la gestión interna de la Asociación de Productores de Leche Culebrillas. Los hallazgos generales demuestran que la asociación tiene un nivel de cumplimiento relativamente alto en dimensiones como la autogestión, el buen vivir y la priorización del trabajo, reflejando una percepción positiva entre los miembros sobre la dirección de la organización y la importancia del trabajo colectivo.

Tabla 1 Perfil de coherencia EPS de la Asociación Culebrilla

Dimensión EPS	Promedio	Nivel	Brecha principal
Buen Vivir	1,36	Alto	Predomina una gestión reactiva con limitada planificación estratégica a largo plazo.
Solidaridad y Cooperación	1,62	Medio-Alto	Débil promoción del trabajo en equipo (2,54), con baja participación de algunos socios.
Autogestión y Democracia	1,23	Alto	Baja frecuencia real de reuniones y limitada continuidad en la gestión organizativa.
Equidad e Inclusión	2,15	Medio	Alta percepción de discriminación (4,38), sin identificación clara de su origen.
Resp. Social y Ambiental	2,26	Medio-Bajo	Ausencia de acciones formales de apoyo comunitario (3,38) y prácticas ambientales estructuradas.
Excedentes y Transparencia	1,49	Alto	Falta de estados financieros formalizados y registros contables organizados.
Prelación del Trabajo	1,38	Alto	Dependencia de factores externos en el precio y presencia de pagos irregulares

Nota: Escala 1–5 donde 1 = Siempre (mayor cumplimiento) y 5 = Nunca (menor cumplimiento).
Elaboración: Las autoras.

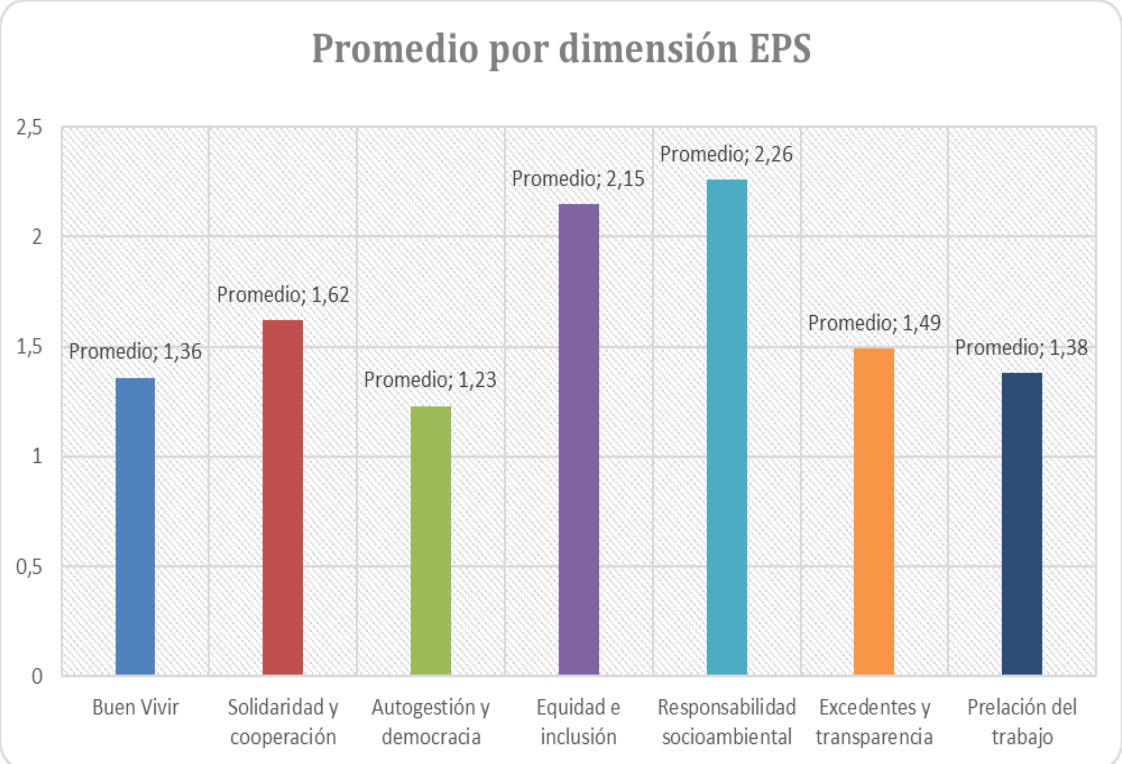
Sin embargo, al contrastar estos resultados con la información cualitativa obtenida en entrevistas y revisión documental, se identifican brechas importantes en la práctica organizativa, especialmente en aspectos como la planificación estratégica, la formalización de procesos, la gestión documental y la participación efectiva de los socios.

Las dimensiones con mayor debilidad corresponden a responsabilidad social y ambiental y equidad e inclusión, lo que evidencia la ausencia de acciones estructuradas en estos ámbitos y la existencia de percepciones de discriminación que no han sido abordadas de manera formal. Estos resultados se relacionan con lo planteado por el Global Social Economy Forum (GSEF, s. f.), que destaca la importancia de la inclusión y la sostenibilidad como pilares fundamentales en la Economía Popular y Solidaria.

Asimismo, la dimensión de excedentes y transparencia presenta limitaciones en la gestión financiera, lo cual coincide con lo señalado por León Serrano (2019), quien indica que la falta de mecanismos de control interno puede afectar la confianza y la sostenibilidad organizativa. Por otro lado, aunque la dimensión de solidaridad muestra resultados aceptables, se evidencian debilidades en el trabajo en equipo y en la participación de los socios, lo cual, según Razeto (2016), constituye un factor crítico para el fortalecimiento de las organizaciones solidarias.

En este contexto, la Figura 1 muestra de manera gráfica el comportamiento de cada una de las dimensiones analizadas, permitiendo visualizar de forma comparativa los niveles de cumplimiento de los valores de la EPS en la asociación.

Figura 1 Promedio de cumplimiento de los valores de la EPS en la Asociación Culebrillas.



Elaboración: Las autoras.

En síntesis, los resultados evidencian que, si bien la asociación presenta una base organizativa funcional y una percepción positiva en ciertos valores, existen brechas estructurales que limitan su desarrollo, lo que justifica la necesidad de diseñar e implementar una propuesta de fortalecimiento integral orientada a mejorar su gestión

interna y sostenibilidad.

5.3 Análisis de alternativas de Solución

Basado en el análisis de la situación, se proponen tres alternativas de solución para reforzar la gestión interna de la Asociación de Productores de Leche Culebrillas que siguen el concepto de Economía Popular y Solidaria (EPS) dentro del contexto del análisis de la situación. Mejorarán las áreas organizativa, administrativa y comercial de la asociación.

5.3.1 Alternativa 1: Programa Integral de Fortalecimiento Organizacional

Esta alternativa implica desarrollar e implementar un plan sistemático de fortalecimiento organizacional que incluye: capacitación en gestión asociativa; formalización de instrumentos de gobernanza (actas, reglamentos internos, manuales de funciones); un cronograma fijo para reuniones y asambleas; y un sistema de rendición de cuentas formal. Según estos hallazgos, sus principales ventajas radican en el remedio integral de las debilidades reportadas por la gestión interna, y en fortalecer aspectos como la participación, la transparencia y la organización, lo cual está en línea con el análisis propuesto por (Razeto, 2016; Coraggio, 2011)

5.3.2 Alternativa 2: Formalización Comercial y Negociación Colectiva

Esta opción se centra en acuerdos comerciales formales, que se realizan a través de contratos con la empresa compradora por escrito y buscando canales alternativos de comercialización, ya sea en la feria local, ventas directas o a través de nuevos clientes. Además, se discute la diversificación de la producción a través de derivados lácteos.

Su ventaja más significativa radica en abordar directamente la principal preocupación de los miembros relativa al precio de los productos y la estabilidad de la comercialización de los productos. Sin embargo, sufre de debilidades en la gestión organizativa e interna y está principalmente influenciada por factores externos al mercado. (Teran Guerrero, Silva Garzón, Murgueitio Reyes, Quintana Yánez y Albán Molina, 2023)

5.3.3 Alternativa 3: Plan de Acción Participativo Comunitario

Esta opción consiste en la formulación de un enfoque activo donde los miembros identifican sus problemas clave, discuten acciones específicas y deciden realizar mejoras. Tal enfoque crea empoderamiento, coordinación grupal y participación directa de los miembros. Pero sin apoyo técnico y herramientas de gestión adecuadas para acompañar este plan como argumenta Razeto (2016), la sostenibilidad organizacional requiere más que participación y estructura y organización.

Tabla 2 Medida de acuerdo con criterios sobre Alternativas

Criterio	**Alternativa 1: Fortalecimiento organizativo**	**Alternativa 2: Formalización comercial**	**Alternativa 3: Plan participativo**
Costo	Medio (requiere capacitaciones y materiales)	Alto (contratos búsqueda de mercados)	Bajo (solo reuniones y talleres)
Tiempo de Implementación	Medio (proceso progresivo)	Alto (requiere negociación externa)	Bajo (se puede hacer rápido)
Cobertura de brechas	Alta (soluciona varios problemas internos)	Media (solo enfocado en ventas)	Baja (no soluciona problemas estructurales)
Factibilidad	Alta (depende de la organización interna)	Medio (depende de factores externos)	Alta (depende de los socios)

Nota: La valoración se realizó en función de criterios cualitativos, donde alto = 3 puntos, medio = 2 puntos y bajo = 1 punto.

Elaboración: Las autoras.

5.4 Justificación

La Alternativa 1: Programa Integral de Fortalecimiento Organizacional fue elegida con base en el análisis comparativo porque proporciona más cobertura sobre las deficiencias descritas en los hallazgos del diagnóstico y tiene viabilidad en la realidad actual de la asociación. Al hacerlo, esta alternativa permite a la organización fortalecer la gestión

interna de manera más integral con respecto a los aspectos importantes de planificación, estructura organizativa, participación, transparencia y elementos de control interno. Esta propuesta proporciona una mejora indispensable para el desarrollo estructural de la organización a través del cual puede comenzar un desarrollo sostenible a largo plazo; en comparación con las alternativas que reducen los esfuerzos a los detalles de estas.

En este sentido, la propuesta se ajusta al concepto de la Economía Popular y Solidaria, según Coraggio (2011) y Razeto (2016), que no solo requiere un deseo conjunto de todos, sino también mecanismos organizativos formales que garanticen su uso práctico en la actualidad.

5.5 Propuesta de intervención.

Nombre de la propuesta: Plan de fortalecimiento organizativo con enfoque de Economía Popular y Solidaria para la Asociación Productora de Leche Culebrillas.

Descripción general: La presente propuesta consiste en el diseño e implementación de un plan de fortalecimiento organizativo, orientado a mejorar la gestión interna de la Asociación Culebrillas a partir de las brechas identificadas en el análisis de la situación. Este plan se estructura en cuatro componentes principales que buscan fortalecer la gobernanza, la capacitación, la organización administrativa y el ámbito comercial, en coherencia con los valores de la Economía Popular y Solidaria.

La propuesta está diseñada para ejecutarse en un periodo aproximado de seis meses, mediante acciones progresivas, prácticas y adaptadas a la realidad de los socios, priorizando la participación, la transparencia y la sostenibilidad organizativa.

5.5.1 Componente 1: Gobernanza y participación

Acciones:

- Establecer un calendario fijo de reuniones mensuales y asambleas trimestrales.
- Implementar un formato estandarizado de actas para el registro de decisiones.
- Designar un responsable del registro y archivo de la información.

- Crear un canal de comunicación interno (por ejemplo, grupo de WhatsApp) para mejorar la coordinación.

Responsables: Presidenta y administradora.
Recursos: Cuaderno de actas, teléfono móvil, materiales básicos de oficina.
Resultado esperado: Mayor organización en la toma de decisiones, mejora en la comunicación interna y aumento de la participación de los socios.

5.5.2 Componente 2: Capacitación en gestión y valores de la EPS

Acciones:

- Gestionar al menos tres talleres de capacitación en temas como administración básica, contabilidad simplificada y valores de la Economía Popular y Solidaria.
- Desarrollar una jornada de sensibilización sobre inclusión y no discriminación, en respuesta a los resultados del diagnóstico.

Responsables: Administradora, con apoyo de instituciones externas (como el ISTEPS u otras).
Recursos: Espacio comunitario, materiales didácticos, apoyo técnico.
Resultado esperado: Mejora en los conocimientos administrativos de los socios y fortalecimiento de los valores organizativos.

5.5.3 Componente 3: Organización administrativa y financiera

Acciones:

- Organizar y clasificar los documentos de la asociación.
- Implementar un registro contable básico, accesible y actualizado.
- Elaborar informes financieros trimestrales.
- Actualizar el reglamento interno, incorporando normas claras sobre sanciones y resolución de conflictos.

Responsables: Administradora o responsable administrativo designado.
Recursos: Carpetas, cuadernos, formatos impresos.
Resultado esperado: Mayor transparencia en la gestión financiera y mejor control de la

información interna.

5.5.4 Componente 4: Fortalecimiento comercial y trabajo colectivo

Acciones:

- Gestionar la elaboración de un acuerdo o contrato básico con la empresa compradora.
- Explorar canales alternativos de comercialización, como ferias locales o venta directa.
- Promover actividades colaborativas (mingas), formalizando prácticas existentes.
- Evaluar la diversificación de la producción (por ejemplo, elaboración de derivados lácteos como queso).

Responsables: Presidenta y administradora.
Recursos: Tiempo de gestión, coordinación con actores externos.
Resultado esperado: Mejora en la estabilidad comercial, fortalecimiento del trabajo en equipo y generación de nuevas oportunidades económicas.

5.6 Viabilidad de la Propuesta.

Se tienen en cuenta tres aspectos de viabilidad, a saber, el técnico, económico y organizacional. Por lo tanto, el estudio puede determinar si la propuesta es viable en la condición actual de la Asociación Culebrillas para hacer realidad la política. Finalmente, las acciones propuestas responden a las necesidades especificadas en el diagnóstico, que están alineadas además con las fortalezas, recursos y condiciones de la organización.

5.6.1 Viabilidad Técnica.

La propuesta es técnicamente viable ya que se basa en herramientas y procesos que son fáciles de aplicar y en los que la adaptación se da a la situación de las organizaciones de miembros, como la Asociación Culebrillas. Las acciones propuestas, como el uso de fórmulas de actas de reuniones o registros contables más simples, no requieren un entendimiento avanzado de la tecnología. Se incluyen mecanismos de comunicación accesibles como WhatsApp.

Además, empresas externas pueden gestionar las actividades de capacitación, permitiendo la transferencia de conocimiento sin agregar una carga adicional a la empresa desde una perspectiva técnica. Con ello, la intervención propuesta es compatible con las capacidades actuales de manera que puede ser adoptada con una ejecución gradual y sensata.

5.6.2. Viabilidad Económica

Esta propuesta es asequible, ya que tiene poco costo ejecutarla. Los gastos principales se relacionan con talleres de capacitación (aproximadamente $150 por taller), materiales básicos (aproximadamente $50) y costos de gestión asociados con el fortalecimiento en el entorno comercial (aproximadamente $100).

Se considera que el costo total estará entre $600 y $650 por seis meses. La organización puede permitirse esta cantidad y esto se puede lograr a través de las contribuciones de los miembros o solicitando asistencia de organizaciones públicas o privadas. Por lo tanto, las relaciones costo-beneficio son positivas porque el efecto esperado de la medida está relacionado con la gestión interna de la empresa y el fortalecimiento organizacional.

5.6.2. Viabilidad Organizacional

Es viables ya que la asociación tiene un esquema directivo simple y los miembros están preparados para trabajar en su gestión interna. En entrevistas, el presidente declaró que, más que nada, el presidente y la administradora desean mejorar aún más la organización, la comunicación y las funciones administrativas.

Además, la mayoría de los miembros que participan activamente en eventos y reuniones útiles refleja un buen nivel de determinación que apoya la adopción de la medida sugerida. Sin embargo, se puede realizar una limitación potencial basada en una reticencia al cambio o baja contribución de algunos miembros, pero esto se puede abordar mediante un proceso constructivo y gradual que cree beneficios visibles para los miembros.

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Descripción del plan

El plan de implementación se desarrollará en un periodo de seis meses, organizando las acciones de manera progresiva en función de los cuatro componentes de la propuesta. En una primera fase, se prioriza el fortalecimiento de la gobernanza y la organización interna, considerando que estos elementos constituyen la base para mejorar la gestión de la asociación.

Posteriormente, se incorporan procesos de capacitación orientados al fortalecimiento de las capacidades administrativas y al conocimiento de los valores de la Economía Popular y Solidaria. Finalmente, se ejecutan acciones relacionadas con la organización administrativa y el fortalecimiento comercial, lo que permitirá consolidar los avances alcanzados durante el proceso.

Esta secuencia responde a la necesidad de establecer, en primer lugar, una base organizativa sólida, que facilite la implementación efectiva de acciones de mayor alcance y sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 3 Cronograma de implementación del Plan de Fortalecimiento Organizativo

Actividad	**Responsable**	**M1**	**M2**	**M3**	**M4**	**M5**	**M6**	**Recurso**
Establecer calendario de reuniones	Presidenta	X						$0
Realización de reuniones mensuales	Directiva	X	X	X	X	X	X	$0
Implementación de actas	Secretarios	X	X	X	X	X	X	$20
Creación de grupo de comunicación (WhatsApp)	Administradora	X						$0
Rendición de cuentas Trimestrales	Administradora			X			X	$0
Taller 1: Gestión básica	ISTEPS		X					$150
Taller 2: Contabilidad básica	ISTEPS			X				$150
Taller 3: Valores EPS y equidad	ISTEPS				X			$150
Organización de documentación interna	Administradora	X	X					$50
Implementación de registro contable	Administradora		X	X	X	X	X	$30
Actualización del reglamento interno	Directiva				X	X		0
Gestión de acuerdo con empresa compradora	Presidenta				X	X		$50
Búsqueda de canales alternativos	Administradora					X	X	$50
Organización de minga cooperativa	Socios				X			0
Evaluación final del plan	Directiva						X	0

Nota: M1–M6 = Meses 1 al 6. Costo total estimado: $650.

Elaboración: Las autoras.

6.2 Indicadores de resultado

- Componente 1: Gobernanza y participación.
  Indicador: Número de reuniones realizadas / número de reuniones planificadas.
  Meta: Cumplir al menos cinco de seis reuniones mensuales durante el periodo.

- Componente 2: Capacitación
  Indicador: Número de talleres realizados / número de talleres planificados.
  Meta: Ejecutar al menos tres talleres durante el periodo.

- Componente 3: Organización administrativa
  Indicador: Número de documentos organizados / total de documentos existentes.
  Meta: Organizar al menos el 80% de los documentos de la asociación.

- Componente 4: Fortalecimiento comercial
  Indicador: Número de acuerdos o gestiones comerciales realizadas.
  Meta: Lograr al menos un acuerdo formal o un canal alternativo de comercialización.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- La Asociación de Productores de Leche Culebrillas aplica de manera moderada los valores de la Economía Popular y Solidaria, destacándose principalmente el trabajo en equipo y la colaboración. Sin embargo, existen limitaciones como la baja participación de algunos socios, deficiencias en la comunicación y falta de organización en los procesos, lo que afecta el adecuado funcionamiento de la gestión.
- Los valores y principios de la Economía Popular y Solidaria de solidaridad, equidad y cooperación, como los mencionados anteriormente, son evidentes en la dinámica de la asociación; sin embargo, no se aplican de manera completamente uniforme entre sus miembros y resultan en algunas inconsistencias en la toma de decisiones y el cumplimiento de responsabilidades.
- Se describió el funcionamiento interno de la asociación, indicando que la producción y comercialización de leche pueden organizarse; sin embargo, la planificación, el registro y la definición funcional están menos controlados, lo que a su vez afecta el desarrollo organizacional.
- Es evidente que la práctica de la cooperación y la organización se desarrolla en gran medida a través del trabajo conjunto y reuniones ocasionales, pero la falta de planificación y seguimiento limita el fortalecimiento de la gestión participativa y sostenible a lo largo del tiempo.

7.2 Recomendaciones

- Establecer y fortalecer la estructura de gestión interna dentro de la asociación incluye mecanismos organizativos, como la definición de roles, actividades de planificación y mecanismos de registro para la toma de decisiones y la efectividad administrativa.
- Fortalecer los programas de capacitación para los miembros dirigidos a promover los principios de la Economía Popular y Solidaria para lograr una aplicación más uniforme de sus valores y fortalecer el compromiso colectivo de los miembros en la organización.

- Realizar reuniones frecuentes y crear espacios de conversación que ayuden a mejorar la comunicación, impulsen la participación de todos los socios y permitan resolver los problemas a tiempo y de forma tranquila. Además, buscar apoyo de instituciones públicas o privadas que puedan brindar asesoría técnica y administrativa, para fortalecer la organización y lograr un desarrollo sostenible.

8. REFERENCIAS

Asamblea Nacional, d. E. (2011). *Ley Organica de la Economia Popular y Solidaria.* Quito.

Ascazúbi, P. R. (2025). Asociatividad como mecanismo para generar valor agregado en el sector lácteo. *El Suero de la leche, en el canton Cayambe*. Flacso Ecuador.

Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria: El trabajo antes que el capital.* Quito: Abyayala.

GSEF, G. S. ((s.f.)). What is the social and solidarity economy?

Lizbeth Viviana Cisneros Enríquez & Mayra Elizabeth Yépez Jiménez. (2019). La asociatividad en el sector agropecuario y su efecto en la calidad de vida . Carchi, Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Pallchizaca, S. D. (13 de Febrero de 2026). Presidenta Aso. Prod. Leche Culebrillas. (J. Loja, Entrevistador)

Razeto, L. (2016). *¿Qué es la economía solidaria?* . REAS .

Sánchez, S. B. (13 de Febrero de 2026). Administradora Aso. Prod. Leche Culebrillas. (M. F. Merchan, Entrevistador)

Serrano, L. A. (2019). Economía Popular y Solidaria: Base para el Desarrollo Asociativo y Buen Vivi. *Revista Espacios*, pág. 40.

Teran Guerrero, F. N., Silva Garzón, M. d., Murgueitio Reyes, V. E., Quintana Yánez, D. M., & Albán Molina, F. E. (2023). Economía Popular y Solidaria: factores para el desarrollo de asociatividad empresarial en Ecuador.

9. ANEXOS

Anexo 1. Resultados de la encuesta a socios (n=13)

Respuesta total de los socios por ítem.

Genero	¿Cuánto tiempo lleva usted en la asociación?	Tamaño de producción de leche por litros.	Asistencia a reuniones de la asociación.	Marque del 1 al 5, siendo 1 la máxima calificación y 5 la menor.	¿La asociación piensa en el beneficio de la comunidad?
F	Entre 3 y 4 años	40 a 55	Baja	3	3
F	Entre 3 y 4 años	40 a 50	Media	1	1
F	Entre 3 y 4 años	10 a 15	Baja	1	1
F	Entre 3 y 4 años	50 a 60	Media	1	1
F	Entre 3 y 4 años	10 a 15	Alta	1	1
F	Entre 3 y 4 años	25	Media	1	2
M	Entre 3 y 4 años	50	Baja	1	2
F	Entre 3 y 4 años	60	Media	1	1
F	Entre 3 y 4 años	90	Media	2	2
F	Entre 3 y 4 años	60	Media	1	1
F	Entre 3 y 4 años	50	Alta	1	1
F	Entre 3 y 4 años	60	Alta	1	2
F	Entre 3 y 4 años	60	Alta	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2026)

¿Se cuida la naturaleza en las decisiones que se toman?	SOLIDARIDAD Y COOPERACIÓN	¿Se promueve el trabajo en equipo (mingas, apoyo)?	¿Cuándo hay problemas se buscan acuerdos antes que castigos?	AUTOGESTIÓN Y DEMOCRACIA	¿Usted siente que puede opinar y que su opinión es tomada en cuenta?
2	2	2	1	2	1
1	1	5	1	1	2
1	1	1	1	1	1
1	2	1	1	1	1
1	2	5	1	1	2
1	1	3	1	1	1
2	1	2	1	1	1
2	1	2	1	2	1
1	1	2	2	2	2
2	1	3	1	1	2
1	1	3	1	1	1
2	1	2	1	1	1
1	1	2	1	2	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2026)

¿La directiva informa claramente sobre lo que hace y el uso del dinero?	EQUIDAD E INCLUSIÓN	¿No hay discriminación por edad, estudio u origen?	¿Las reglas se aplican de forma justa para todos?	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	¿La asociación apoya actividades de la comunidad?	¿Se cumplen normas básicas de higiene y calidad?
1	1	1	1	5	5	1
1	1	5	1	1	5	1
1	1	5	1	5	5	1
1	1	5	1	4	5	1
1	1	1	1	5	5	1
2	1	5	1	1	4	1
1	1	5	1	1	1	1
1	2	5	1	1	1	1
1	1	5	1	2	1	1
1	1	5	1	2	1	1
1	1	5	1	1	4	1
1	1	5	1	1	4	1
1	1	5	1	2	3	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2026)

EXCEDENTES Y TRANSPARENCIA	¿Si hay ganancias se decide en grupo cómo utilizarlas?	¿La información económica se explica de manera sencilla?	PRELACIÓN DEL TRABAJO	¿Se invierte en mejorar el trabajo (herramientas, capacitaciones)?	¿Se reconocen los esfuerzos de los socios/as?
5	5	5	1	5	3
1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	4
1	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	2	1
2	1	1	1	1	1
1	2	1	1	1	1
2	1	1	1	2	1
1	2	1	2	1	1
1	1	1	1	1	1
1	2	1	1	2	1
1	1	2	1	1	2

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2026)

PREGUNTAS ABIERTAS	¿Qué debería mejorar primero?	¿Qué propuesta concreta sugiere?
El pago	El precio de la leche	No tiene ninguna propuesta
Que va la leche y ya no roban mucho como antes que se perdía más cantidades de leche	Suba el precio de la leche	Conseguir más socios
Los pagos puntuales	Que suba la leche	Nada
Lo que llevan la leche por que antes no llevaban y se desperdiciaba la leche	El cuidado de la leche para que el producto no regrese	Que salga adelante para no perder la leche
Lo que recolectan el producto	El precio de la leche por que sube y baja	No tiene ninguna propuesta
El pago de la leche	Que tengan muchos más socios	No tengo ninguna propuesta
Que retiran la leche	El Pago	Nada
Que llevan la leche	Que suba el precio de la leche	Que consigan más socios
El pago	Que suban el precio de la leche	Nada
El pago puntual	Tener más litros leche	Conseguir más socios
El pago	Tener más reuniones	No tengo ninguna propuesta
Que la leche no se queda y no se daña	El precio de la leche	Nada
EL pago que nos dan de la leche puntual	Que el gobierno suba el precio de la leche	Nada no tengo una propuesta

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2026)

Anexo 2. Transcripción de entrevistas

Las transcripciones completas de las entrevistas realizadas a la presidenta Dolores Pallchizaca y a la administradora Blanca Sánchez se encuentran disponibles como documentos adjuntos.

Pregunta (Estudiante):
¿Cómo se organiza la asociación? (roles, funciones, comités, frecuencia de reuniones).
Respuesta (Blanca, administradora de la Asociación): Bueno, nosotros hacemos reuniones cada vez que tenemos alguna necesidad o cuando aparece algún problema que hay que solucionar. También cuando hay temas de la economía o para revisar cómo están las cosas dentro de la asociación. A veces hacemos reuniones extraordinarias cuando es necesario, y otras veces también se hacen reuniones semestrales. En la asociación estamos conformados por cinco personas. Tenemos a la presidenta, la administradora que es quien también lleva la parte administrativa, y también contamos con un secretario. No tenemos tesorero por el momento. En cuanto a las funciones, nosotros nos organizamos para ver los pagos que se tienen que hacer. Por ejemplo, se hacen roles de pago para los proveedores, para el chofer o para los gastos como la gasolina. Para todo eso nosotros nos reunimos y conversamos entre todos para poder organizarnos y tomar las decisiones sobre los gastos y las actividades de la asociación.

Pregunta (Estudiante):
¿Cómo se toman decisiones importantes? Describa un ejemplo reciente.
Respuesta (Blanca, administradora de la Asociación): Las decisiones dentro de la asociación se toman conversando entre todos los socios en las reuniones. Cuando hay algún tema importante, primero se plantea el problema y entre todos opinamos para ver qué es lo mejor para la asociación. Después de escuchar a todos, se llega a un acuerdo y así se toma la decisión. Por ejemplo, cuando hay que hacer algún pago o cuando se presenta algún gasto para la asociación, como el pago al chofer o los gastos de gasolina, nosotros nos reunimos y revisamos cómo está la economía de la asociación. En esa reunión se conversa y se decide entre todos cómo se va a realizar el pago o qué se va a hacer para cubrir esos gastos. De esa manera tratamos de organizarnos y tomar las decisiones que sean mejores para todos los socios.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué tan informados están los socios sobre finanzas, ventas y excedentes? ¿Cómo se rinde cuentas?

Respuesta (Blanca, administradora de la Asociación): Bueno, nosotros tratamos de informar a los socios cuando hacemos reuniones. Ahí se conversa sobre cómo están las ventas y también sobre los gastos que tiene la asociación. Cuando hay pagos que hacer o algún movimiento de dinero, se les comenta para que ellos también sepan cómo se está manejando todo. En las reuniones se explica más o menos cómo está la situación económica de la asociación, qué gastos se han hecho y qué cosas se necesitan pagar. De esa manera los socios pueden estar informados y también pueden opinar o dar su punto de vista sobre lo que se está haciendo. No siempre todos los socios participan mucho, pero sí se les comunica lo que está pasando dentro de la asociación para que tengan conocimiento de cómo se están manejando las finanzas y las actividades.

Pregunta (Estudiante):

Solidaridad: ¿qué prácticas de apoyo mutuo existen? ¿Qué pasa cuando un socio no puede cumplir?

Respuesta (Blanca, administradora de la Asociación): En la asociación tratamos de apoyarnos entre todos los socios. Cuando alguno tiene alguna dificultad o no puede cumplir con algo, primero se conversa en las reuniones para ver qué está pasando y cómo se le puede ayudar. La idea es que entre todos podamos buscar una solución para que la persona pueda seguir participando dentro de la asociación. A veces hay socios que tienen problemas personales o económicos y por eso no pueden cumplir en ese momento. En esos casos se conversa y se trata de dar un poco de tiempo o buscar otra forma de apoyar para que la situación se pueda resolver. Lo que buscamos es mantener la unión entre los socios y tratar de ayudarnos mutuamente para que la asociación siga funcionando.

Pregunta (Estudiante):

Participación: ¿quiénes participan más o menos en las asambleas y por qué? (género, edad, distancia).

Respuesta (Blanca, administradora de la Asociación): En las reuniones de la asociación no siempre participan todos los socios de la misma manera. Hay algunos que participan más porque están más pendientes de lo que pasa en la asociación o porque viven más cerca y pueden asistir con mayor facilidad a las reuniones. También hay socios que participan

menos, a veces porque tienen trabajo, porque viven un poco más lejos o porque se les complica asistir a todas las reuniones. En algunos casos también hay personas que prefieren escuchar más que hablar durante las asambleas. De todas maneras, cuando se hacen las reuniones se trata de que todos puedan asistir y dar su opinión, para que las decisiones que se tomen sean conocidas por todos los socios de la asociación.

Pregunta (Estudiante):

Equidad: ¿cómo se manejan conflictos, sanciones o favoritismos?

Respuesta (Blanca, administradora de la Asociación): Cuando se presenta algún problema o desacuerdo dentro de la asociación, primero tratamos de conversar entre todos en las reuniones para entender qué está pasando. La idea es escuchar a las personas involucradas y buscar una solución que sea justa para todos los socios. Si algún socio no cumple con alguna responsabilidad o hay algún inconveniente, se habla en la reunión para ver cómo se puede resolver la situación. En esos casos tratamos de llegar a un acuerdo entre todos y evitar que haya problemas más grandes dentro de la asociación. Lo que buscamos es mantener el respeto entre los socios y tratar de que las decisiones se tomen de manera justa, sin favoritismos, pensando siempre en el bienestar de la asociación y de todos sus integrantes.

Pregunta (Estudiante):

Responsabilidad socioambiental: ¿qué prácticas ambientales o comunitarias realizan?

¿qué falta?

Respuesta (Blanca, administradora de la Asociación): Dentro de la asociación tratamos de trabajar de una manera responsable con la comunidad y con el entorno. Cada socio realiza sus actividades procurando mantener el orden en su trabajo y cuidando los espacios donde realizan sus actividades. También tratamos de mantener una buena relación con las personas de la comunidad y colaborar cuando se presentan actividades o situaciones que necesitan apoyo. Sin embargo, todavía hay cosas que se podrían mejorar. Por ejemplo, sería bueno tener más organización en algunas actividades y recibir más capacitación sobre cómo trabajar de una manera más responsable con el ambiente y con la comunidad. Eso ayudaría a que la asociación pueda mejorar su trabajo y fortalecer su compromiso con el entorno.

Pregunta (Estudiante):

Prelación del trabajo: cuando hay tensiones entre costos/ganancias y bienestar de socios, ¿qué pesa más?

Respuesta (Blanca, administradora de la Asociación): Bueno, en la asociación tratamos de pensar primero en el bienestar de los socios, porque todos trabajamos juntos y la idea es que todos podamos beneficiarnos del trabajo que hacemos. A veces sí hay momentos en que hay que pensar en los costos o en las ganancias para que la asociación pueda seguir funcionando. Cuando pasa eso, lo conversamos en las reuniones y entre todos vemos qué es lo mejor para la asociación. Tratamos de buscar un equilibrio para que la asociación pueda seguir trabajando, pero también para que los socios no se vean afectados. La idea es que todos puedan trabajar tranquilos y que el trabajo sea beneficioso para todos los que forman parte de la asociación.

Pregunta (Estudiante):

Distribución de excedentes: si existen, ¿cómo se decide distribuir o reinvertir? ¿es transparente?

Respuesta (Blanca, administradora de la Asociación): En la asociación, cuando hay algún excedente o alguna ganancia, eso se conversa primero en las reuniones con los socios. Ahí se informa cómo han estado las ventas o el dinero que ha entrado, para que todos puedan saber cómo está la situación de la asociación. Las decisiones sobre ese dinero se toman entre todos los socios en las reuniones. A veces se decide usarlo para cubrir gastos de la asociación o para mejorar algunas cosas que hacen falta para el trabajo. Todo eso se trata de explicar en las reuniones para que los socios estén informados y sepan en qué se está utilizando el dinero. La idea es que todo se maneje de manera clara para que los socios confíen en la administración y sepan cómo se están tomando las decisiones dentro de la asociación.

Pregunta (Estudiante):

¿Cuáles son los 3 principales problemas de gestión interna hoy?

Respuesta (Blanca, administradora de la Asociación): Bueno, uno de los principales problemas que tenemos es la organización del trabajo entre los socios. A veces no todos pueden asistir a las reuniones o cumplir con algunas responsabilidades, y eso hace que algunas actividades se retrasen o no se puedan coordinar bien. Otro problema es la falta de capacitación en temas de administración y manejo de la asociación. Muchos de

nosotros aprendemos sobre la marcha y no siempre tenemos conocimientos claros sobre cómo manejar mejor la organización, las ventas o la parte administrativa. También está el tema de la comunicación entre los socios. A veces no todos están informados de las decisiones o de las actividades que se van a realizar, y eso puede generar confusiones o desacuerdos. Por eso creemos que es importante mejorar la comunicación y la organización dentro de la asociación.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué cambios pequeños serían viables en 3 meses? ¿y cambios de mayor alcance en 1 año?

Respuesta (Blanca, administradora de la Asociación): Bueno, en un tiempo corto, como unos tres meses, creemos que se podrían hacer algunos cambios pequeños para mejorar la organización. Por ejemplo, tratar de organizar mejor las reuniones, que los socios participen más y que todos estén más informados de las decisiones que se toman dentro de la asociación. También se podría mejorar la comunicación entre los socios y coordinar mejor algunas actividades del trabajo para que todo funcione de una manera más ordenada. Ya pensando en un tiempo más largo, como en un año, sería bueno que la asociación pueda recibir capacitaciones sobre administración, organización y manejo de los emprendimientos. Eso ayudaría a que los socios tengan más conocimientos y puedan mejorar la forma en que se trabaja dentro de la asociación. También se podría fortalecer la organización y buscar nuevas oportunidades para mejorar las ventas y el desarrollo de la asociación.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué apoyos externos (técnicos/financieros) serían clave para fortalecer la gestión con enfoque EPS?

Respuesta (Blanca, administradora de la Asociación): Bueno, para fortalecer la gestión de la asociación sería muy importante contar con apoyo externo, sobre todo en capacitaciones. Muchos de los socios no tenemos mucha formación en temas de administración, contabilidad o manejo de emprendimientos, entonces sería bueno recibir talleres o capacitaciones que nos ayuden a mejorar la organización y el trabajo dentro de la asociación. También sería importante contar con algún apoyo financiero o proyectos que ayuden a mejorar las actividades que realizamos. A veces se necesitan recursos para comprar materiales, mejorar los espacios de trabajo o fortalecer los emprendimientos de

los socios. Igualmente, sería bueno recibir asesoría técnica de instituciones o profesionales que puedan orientarnos sobre cómo mejorar la gestión de la asociación, cómo organizarnos mejor y cómo aplicar de mejor manera los principios de la Economía Popular y Solidaria dentro de nuestro trabajo.

Transcripción de la encuesta a la presidenta Dolores Pallchizaca.

Pregunta (Estudiante):

¿Cuál es el nombre de la asociación y cuándo fue fundada?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): El nombre es Asociación Culebrilla. Desde que yo conozco siempre ha sido con ese mismo nombre, no ha cambiado. La verdad yo no estuve desde el inicio de la asociación, recién llevo como unos cuatro meses como presidenta, entonces de los primeros años no sabría decir exactamente cuándo se fundó, pero el nombre siempre ha sido el mismo.

Pregunta (Estudiante):

¿Cuántos socios activos tiene actualmente?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Ahorita en la asociación somos algunos socios que seguimos entregando leche. No todos producen la misma cantidad, pero entre todos reunimos más o menos entre seiscientos y ochocientos litros diarios de leche. Cada socio tiene diferentes cantidades de vacas, algunos tienen diez, doce o hasta más, dependiendo del terreno y del trabajo que tengan.

Pregunta (Estudiante):

¿Cuál fue el principal motivo para crearla?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): La asociación se formó porque antes nos suspendían la leche varias veces a la semana. Entonces los compañeros dijeron que si formábamos una asociación ya no iba a pasar eso y que nos iban a recibir la leche todos los días. Por esa razón decidieron organizarse y crear la asociación, para que la venta de la leche sea más segura y no haya tanta pérdida para los productores.

Pregunta (Estudiante):

¿Cuál es la misión y visión de la asociación?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): La verdad, de la misión y visión que tenían antes no sabría decir exactamente, porque eso fue cuando recién se creó la

asociación. Yo recién estoy como presidenta unos meses. Pero la idea que tenemos ahora es trabajar juntos entre los socios, salir adelante con la producción de leche y mantener la asociación para que en el futuro también sirva para las nuevas generaciones.

Pregunta (Estudiante):

¿Cómo está organizada internamente (directiva, comités, etc.)?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): La asociación tiene su organización con directiva. En este momento yo estoy como presidenta y también está la señora Blanca Sánchez que se encarga de la parte administrativa. Entre los socios se toman algunas decisiones cuando hay reuniones, aunque últimamente no se han hecho muchas reuniones y eso también es algo que necesitamos mejorar para organizarnos mejor entre todos.

Pregunta (Estudiante):

¿Cuántas vacas en promedio tiene cada socio?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Más o menos cada socio tiene unas diez o doce vacas, aunque eso depende del terreno que tenga cada persona. Hay algunos que tienen más y otros menos. También hay vacas que están produciendo leche y otras que están secas o preñadas, entonces no todas producen al mismo tiempo.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué tipo de razas de ganado manejan?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Nosotros trabajamos con vacas lecheras que tenemos en las fincas. La verdad no sabría decir exactamente las razas, pero son vacas que se utilizan para la producción de leche y que ya están adaptadas al trabajo del campo aquí en la comunidad.

Pregunta (Estudiante):

¿Cuál es la producción diaria aproximada de leche?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Entre todos los socios de la asociación, la producción diaria de leche puede llegar más o menos entre seiscientos y hasta ochocientos litros al día. Hay socios que producen más que otros, dependiendo de cuántas vacas tengan produciendo en ese momento.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué alimentación utilizan para el ganado?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Las vacas se alimentan principalmente de hierba de los potreros. También a veces se les da otros alimentos como balanceado o sema para ayudar a la producción de leche, pero la base principal es la hierba que tienen en los terrenos.

Pregunta (Estudiante):

¿Aplican prácticas sostenibles o ecológicas?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Nosotros trabajamos con lo que tenemos en el campo, principalmente con la alimentación natural de las vacas en los potreros. Cada socio cuida sus animales y su terreno para que puedan seguir produciendo. La mayoría del trabajo se hace de manera tradicional, como se ha hecho siempre en la comunidad.

Pregunta (Estudiante):

¿A quién venden la leche actualmente?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): La leche actualmente nosotros entregamos a la empresa Nutri. Ellos son los que vienen recibiendo la leche que producimos entre los socios de la asociación. Pero cuando a veces no reciben la leche o hay algún problema, nosotros también tenemos que buscar otros lugares, como las queserías, para poder venderla y no perder la producción.

Pregunta (Estudiante):

¿Cómo determinan el precio de venta?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): El precio de la leche no lo determinamos nosotros, sino que varía según el precio que ponen las empresas que compran la leche. A veces el precio sube y otras veces baja. Por ejemplo, hace un tiempo estaba alrededor de cincuenta centavos el litro y luego bajó como a cuarenta y ocho centavos, entonces va cambiando según el mercado.

Pregunta (Estudiante):

¿Han tenido dificultades para comercializar el producto?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Sí, a veces sí hemos tenido dificultades,

porque la leche es un producto muy delicado. En algunas ocasiones dicen que la leche está cortada y no la reciben en la planta, entonces tenemos que llevarla a las queserías para poder venderla. También pasa que a veces hay mucha producción de leche y no quieren recibir toda la cantidad.

Pregunta (Estudiante):

¿Reciben apoyo financiero o créditos de alguna institución?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Hasta el momento no hemos recibido apoyo financiero directo de alguna institución. Nosotros más bien trabajamos con el esfuerzo propio de cada socio y con lo que se produce de la leche. Sería bueno en algún momento poder recibir algún apoyo o proyecto que ayude a fortalecer la asociación.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué beneficios económicos ha generado la asociación para sus miembros?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Por ahora los beneficios económicos han sido muy pocos. Solo en una ocasión se repartió una pequeña ganancia entre los socios, más o menos unos cien dólares para cada uno. Después de eso, la mayor parte del dinero se ha utilizado para cubrir gastos de la asociación y mantener las actividades.

Pregunta (Estudiante):

¿Cómo toman las decisiones dentro de la asociación?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Las decisiones generalmente se toman cuando se realizan reuniones entre los socios. Ahí se conversa sobre los problemas o las cosas que hay que mejorar dentro de la asociación. Entre todos se da la opinión y se trata de llegar a un acuerdo para tomar decisiones que beneficien a la asociación y a los socios.

Pregunta (Estudiante):

¿Cada cuánto se reúnen?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Antes la idea era reunirnos cada tres meses más o menos, pero últimamente no se han hecho reuniones con mucha frecuencia. Incluso han pasado varios meses sin reunirse, y eso es algo que se quiere mejorar para que haya más organización dentro de la asociación.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué requisitos debe cumplir alguien para ser socio?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Para ser parte de la asociación, primero la persona debe aportar leche como productor. También tiene que aportar una parte económica para los gastos que tiene la asociación. Ese dinero sirve para invertir en cosas que necesita la organización, como materiales o mejoras para el trabajo.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué beneficios reciben los miembros?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Por ahora los socios todavía no han recibido muchos beneficios, porque la asociación recién está avanzando poco a poco. La idea es que más adelante sí haya beneficios para todos los socios, pero por el momento todavía se está trabajando para fortalecer la organización.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué desafíos han tenido al trabajar de forma asociativa?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Uno de los desafíos que han tenido es la falta de acuerdos entre algunos socios o problemas en la organización. A veces hay desacuerdos o dificultades para coordinar algunas actividades. También ha habido problemas con la comunicación o con la rendición de cuentas, por lo que es necesario mejorar la organización y el trabajo conjunto entre todos los socios.

Pregunta (Estudiante):

¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la asociación?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Uno de los principales problemas que enfrenta la asociación es cuando las empresas no quieren recibir la leche. A veces dicen que la leche está cortada o que hay demasiada producción y no la reciben. En esos casos los socios tienen que buscar otros lugares, como las queserías, para poder vender la leche y no perder el producto.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué dificultades tienen en la producción de leche?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): En la producción de leche a veces hay dificultades cuando algunos productores no cumplen bien con las normas, por ejemplo,

cuando se mezcla agua en la leche. Eso puede causar problemas porque cuando detectan eso en la planta pueden rechazar toda la leche. Por eso es importante que todos los socios trabajen de manera responsable.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué apoyo necesitan actualmente?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Nosotros necesitamos más apoyo en capacitaciones y educación. Sería bueno recibir talleres o capacitaciones para aprender más sobre administración, economía y cómo mejorar el trabajo dentro de la asociación. Eso ayudaría a que los socios puedan manejar mejor la organización.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué factores han hecho que algunos productores abandonen la actividad?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): En algunos casos los productores han abandonado la asociación por conflictos o desacuerdos entre los socios. También ha pasado que algunos han tenido problemas con decisiones dentro de la organización, como lo que ocurrió con un vehículo que tenía la asociación, y eso generó discusiones que hicieron que algunos socios decidieran retirarse.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué metas tiene la asociación a corto y largo plazo?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Una de las metas que tiene la asociación es poder mejorar la organización entre los socios y que todos trabajen de manera más unida. También se quiere fortalecer la producción de leche y que la asociación pueda seguir creciendo con el tiempo. A largo plazo se espera que la asociación pueda generar más beneficios para todos los socios que forman parte de ella.

Pregunta (Estudiante):

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Sí, la idea es que en el futuro se puedan hacer más cosas con la leche, por ejemplo, elaborar productos como queso u otros derivados. Eso ayudaría a que los socios tengan más oportunidades de vender y mejorar sus ingresos.

Pregunta (Estudiante):

¿Qué cambios consideran necesarios para mejorar?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): Para mejorar es necesario que haya más organización dentro de la asociación y que los socios participen más en las reuniones. También sería importante recibir capacitaciones para aprender más sobre cómo administrar mejor la asociación y cómo mejorar la producción.

Pregunta (Estudiante):

¿Cómo ven el futuro de la producción lechera en su comunidad?

Respuesta (Dolores, presidenta de la Asociación): La producción de leche sigue siendo una actividad importante para las familias de la comunidad. Si se trabaja bien y hay apoyo, se puede seguir produciendo y mejorando. Pero también es necesario que haya mejores oportunidades para vender la leche y que los productores reciban un precio justo por su trabajo.

Anexo 3. Modelo de cuestionario de encuesta

Instrumento 3. Cuestionario de encuesta (socios/as)

Escala sugerida para ítems: 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre.

Datos generales (marque o complete): edad; género; años en la asociación; tamaño de producción; asistencia a asambleas (alta/media/baja).

Ítems por dimensión (seleccione 1–5):

Buen Vivir:

Las decisiones de la asociación buscan el bienestar de la mayoría de socios/as. [1 2 3 4 5]

La asociación considera efectos en la comunidad (empleo, convivencia, apoyo local). [1 2 3 4 5]

Se toman decisiones considerando el cuidado de la naturaleza (agua, residuos, suelos). [1 2 3 4 5]

Solidaridad y cooperación:

Entre socios/as existe apoyo cuando hay dificultades productivas o familiares. [1 2 3 4 5]

La asociación promueve trabajo colaborativo (mingas, equipos, apoyo técnico interno). [1 2 3 4 5]

Los problemas se resuelven buscando acuerdos y no solo sanciones. [1 2 3 4 5]

Autogestión y democracia:

Las decisiones importantes se toman en asamblea y se registran en actas. [1 2 3 4 5]

Tengo oportunidad real de opinar y mi opinión es tomada en cuenta. [1 2 3 4 5]

La directiva rinde cuentas de manera clara y oportuna. [1 2 3 4 5]

Equidad e inclusión:

Hombres y mujeres participan en igualdad de condiciones (voz y voto). [1 2 3 4 5]

No se discrimina a socios/as por edad, origen, nivel educativo u otros. [1 2 3 4 5]

Las reglas se aplican de forma justa para todos/as. [1 2 3 4 5]

Responsabilidad social y ambiental:

La asociación impulsa prácticas para reducir impactos ambientales de la producción. [1 2 3 4 5]

La asociación apoya iniciativas comunitarias (eventos, solidaridad local, alianzas). [1 2 3 4 5]

Se cumplen normas básicas de higiene, calidad y seguridad alimentaria. [1 2 3 4 5]

Excedentes y transparencia:

Conozco cómo se calculan ingresos, gastos y excedentes (si existen). [1 2 3 4 5]

Si hay excedentes, se decide su uso de forma participativa. [1 2 3 4 5]

La información financiera se comunica de manera comprensible. [1 2 3 4 5]

Prelación del trabajo:

Las decisiones priorizan condiciones justas para los socios/as (precio, pagos, apoyo). [1 2 3 4 5]

Se invierte en mejoras que facilitan el trabajo (equipos, capacitación, procesos). [1 2 3 4 5]

Se reconocen los esfuerzos y aportes de los socios/as. [1 2 3 4 5]

Preguntas abiertas: (1) ¿Qué es lo mejor de la gestión interna hoy? (2) ¿Qué debería mejorar primero? (3) ¿Qué propuesta concreta sugiere?

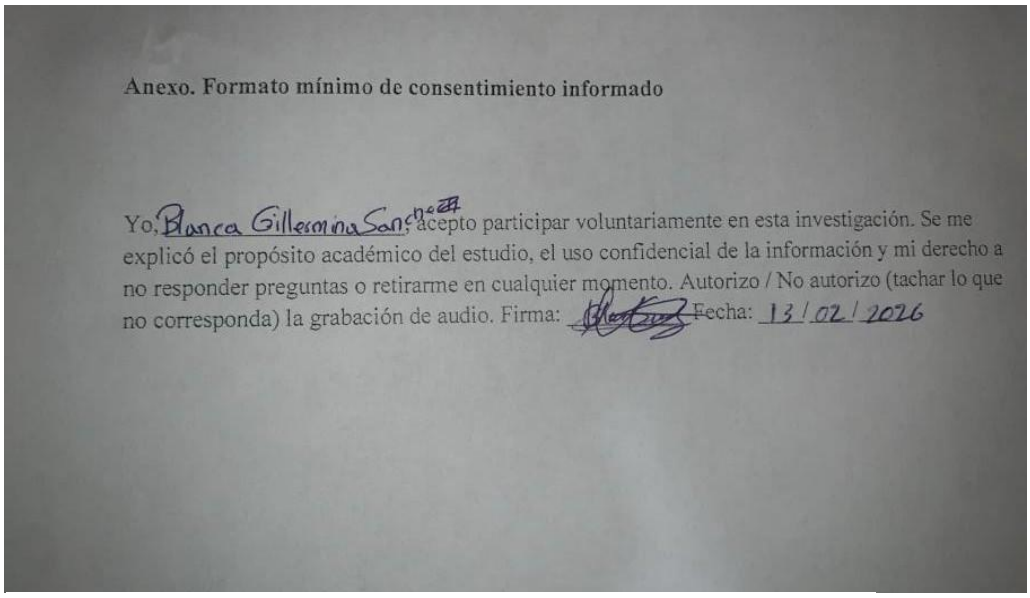
Cierre: agradecer y recordar confidencialidad.

Anexo 4. Matriz de revisión documental completada

Documento	Perio do	Respon sable	Hallazgos relevantes	Valores de la EPS evidenciados	Observaciones / brechas
Resolución de constitució n y registro	2021	Administradora	Documento que respalda la constitución legal de la asociación y su reconocimien to formal como organización productiva.	Democracia, autogestión	No se evidencian mecanismos de seguimiento ni espacios formales de participación continua, lo que puede limitar el ejercicio de la gestión democrática dentro de la organización (León Serrano, 2019).
Facturas y comproban tes de pago emitidos por la empresa comprador a	Novie mbre – febrero	Administradora	Evidencian los ingresos generados por la venta de leche y el volumen entregado por los socios.	Transparencia, responsabilidad	Se identificaron inconsistencias en la medición de litros entregados, lo que puede afectar la transparencia en la gestión económica y generar desconfianza entre los socios (Cisneros & Yépez, 2019).
Registros de producción de leche	2025 – 2026	Administradora	Permiten controlar la producción individual y colectiva de los socios.	Responsabilidad, equidad	La dependencia de registros manuales puede generar errores, lo que podría afectar la equidad en la distribución de ingresos según la producción de

					cada socio (Terán et al., 2023).
Alianza con la gasolinera	Vigente	Administradora	Facilita el acceso a combustible para el transporte de la leche.	Solidaridad, Buen Vivir	No se evidencian mecanismos de evaluación del beneficio colectivo, lo que limita su contribución al bienestar general de los socios (León Serrano, 2019).
Convenio con la cooperativa Yuyay	Vigente	Administradora	Establece relaciones de apoyo entre organizaciones para fortalecer la actividad productiva.	Cooperación, inclusión	No se detalla el alcance ni los resultados del convenio, lo que puede afectar la participación equitativa de todos los socios en los beneficios generados (Terán et al., 2023).

Anexo 5. Formato de consentimiento informado

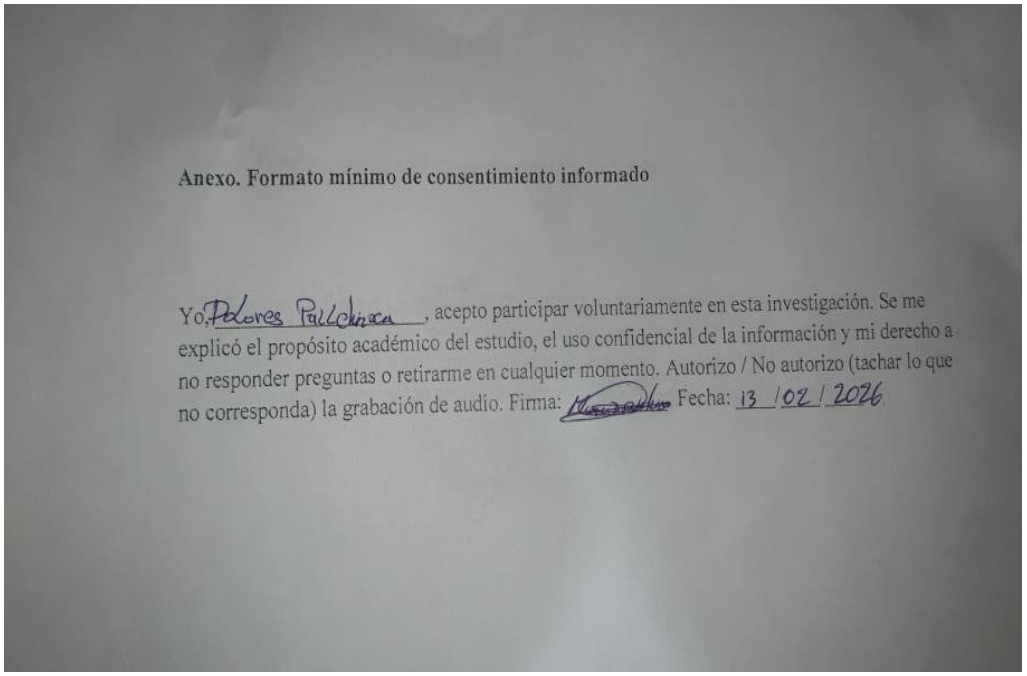


Anexo. Formato mínimo de consentimiento informado

Yo, Blanca Gillermina Sanchez, acepto participar voluntariamente en esta investigación. Se me explicó el propósito académico del estudio, el uso confidencial de la información y mi derecho a no responder preguntas o retirarme en cualquier momento. Autorizo / No autorizo (tachar lo que no corresponda) la grabación de audio. Firma: Fecha: 13/02/2026

Figura 2 Consentimiento.
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Consentimiento informado



Anexo. Formato mínimo de consentimiento informado

Yo, Dolores Pallchaca, acepto participar voluntariamente en esta investigación. Se me explicó el propósito académico del estudio, el uso confidencial de la información y mi derecho a no responder preguntas o retirarme en cualquier momento. Autorizo / No autorizo (tachar lo que no corresponda) la grabación de audio. Firma: Fecha: 13/02/2026

Figura 3 Consentimiento informado
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Evidencias fotográficas

Figura D1. Firma del consentimiento informado por parte de la presidenta y la Administradora de la Asociación Culebrilla, previo a la realización de la entrevista.



Figura 4 Firma del consentimiento informado por parte de la presidenta y la administradora de la Asociación Culebrilla, previo a la realización de la entrevista.

Fuente: Elaboración propia (2026).