



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Diseño de una estructura organizacional basada en procesos para el
mejoramiento de la gestión administrativa en la Asociación
Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense.**

AUTORA:

Villagomez Cuasapaz, Geomara Verónica

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas**

TUTORA:

Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
02 de septiembre del 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Villagomez Cuasapaz, Geomara Verónica**, como requerimiento para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas.

TUTORA



f. _____

Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 02 del mes de septiembre del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Villagomez Cuasapaz, Geomara Verónica

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de una estructura organizacional basada en procesos para el mejoramiento de la gestión administrativa en la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense**, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 02 del mes de septiembre del año 2026

AUTORA



Validar únicamente en FIRMED.
Firmado electrónicamente por:
**GEOMARA VERONICA
VILLAGOMEZ CUASAPAZ**

f. _____

Villagomez Cuasapaz, Geomara Verónica



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Villagomez Cuasapaz, Geomara Verónica

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Diseño de una estructura organizacional basada en procesos para el mejoramiento de la gestión administrativa en la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 del mes de septiembre del año 2026

AUTORA



Validar documento en FirmEC:
Firmado electrónicamente por:
**GEOMARA VERONICA
VILLAGOMEZ CUASAPAZ**

f. _____

Villagomez Cuasapaz, Geomara Verónica



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
REPORTE COMPILATIO



Informe de análisis
Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Geomara.Villagomez

ID : 89d26fdea8692ae39906dcec8161b92f63aa3681



2%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : Geomara.Villagomez.txt
Tamaño del archivo original : 1,12 MB
Número de palabras : 34.504

Depositante : Paola Alexandra Traverso Holguin
Fecha de depósito : 21 de agosto de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 21 de agosto de 2026

TUTORA

TUTORA



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**PAOLA ALEXANDRA
TRAVERSO HOLGUIN**

f. _____

Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.

ESTUDIANTE

AUTORA



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**GEOMARA VERONICA
VILLAGOMEZ CUASAPAZ**

f. _____

Villagomez Cuasapaz, Geomara Verónica

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a Dios por permitirme culminar esta importante etapa académica.

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante a lo largo de este proceso.

Mi gratitud a los docentes y, de manera especial, a mi tutora de investigación, por su orientación, conocimientos y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, agradezco a la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR) por la apertura y colaboración brindada para la realización de esta investigación.

A todas las personas que contribuyeron de una u otra manera al cumplimiento de este objetivo, mi más profundo agradecimiento.

DEDICATORIA

A Dios, por iluminar mi camino, fortalecer mi espíritu y permitirme alcanzar esta importante meta.

A mis padres y hermanos, por su amor, ejemplo y apoyo incondicional, que han sido fundamentales en cada etapa de mi vida.

A mi pequeña familia, por ser mi refugio, mi inspiración y la razón que me impulsa a crecer y superarme cada día. Gracias por su paciencia, comprensión y apoyo constante durante este camino de esfuerzo y aprendizaje.

Con profundo amor y eterna gratitud, dedico también este logro a la memoria de mi querido hermano y mi querida cuñada, quienes siempre estuvieron presentes con una palabra de aliento, una mano amiga y una confianza sincera en mis capacidades. Aunque hoy ya no estén físicamente a mi lado, su recuerdo y enseñanzas permanecen vivos en mi corazón y me acompañan en cada logro alcanzado.

A todos ustedes, les dedico este trabajo con amor, respeto y gratitud.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar David, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Bajaña Villagómez Yanina Shegía, Ph.D.

OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	2
Antecedentes	5
Definición del problema.....	8
Justificación de la investigación	11
Importancia y naturaleza de la investigación	14
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Preguntas de investigación.....	16
Capítulo I: Marco Teórico.....	17
Estudio de las condiciones en las que opera la actividad económica	26
Constitución de la República del Ecuador	35
Capítulo II: Metodología de la Investigación.....	40
Metodología de la investigación	40
Investigación Acción Participativa como estrategia metodológica	42
<i>Análisis cualitativo</i>	52
Resultados	55
Diagnóstico de la estructura organizacional	55

CAPITULO III: Propuesta Metodológica Para La Aplicación De La Norma

.....	106
Propuesta de una estructura organizacional basada en procesos para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR).....	106
Diseño de la estructura organizacional basada en procesos.....	107
Descripción de los procesos organizacionales que integran el mapa de procesos propuesto para ASOAGCAR.....	112
Estructura Orgánica y Funcional de la Asociación.....	114
Funciones del cargo.....	120
Manual de Procedimientos Operativos, Financieros y de Control Interno	143
Estimación de beneficios en caso de aplicar la metodología	167
Implicaciones en estados financieros, tributarias y societarias.....	168
Conclusiones y recomendaciones	170
REFERENCIAS.....	173
Anexos	177

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una estructura organizacional basada en procesos para mejorar la gestión administrativa de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas. Para el desarrollo del estudio se aplicó la Investigación-Acción Participativa (IAP), mediante la observación de las actividades de la asociación, entrevistas y encuestas dirigidas al personal involucrado en la gestión administrativa y operativa. El diagnóstico permitió identificar dificultades relacionadas con la distribución de funciones, la coordinación entre áreas, la organización de los procesos y el manejo de la información. Con base en estos resultados se elaboró una propuesta que comprende un mapa de procesos, la descripción de los procesos organizacionales, un manual de funciones y la relación entre los cargos y los procesos institucionales. También se plantearon acciones orientadas a mejorar la comunicación entre áreas y el uso de los sistemas de información. Como resultado, la propuesta establece una base para ordenar las responsabilidades, mejorar la coordinación de las actividades y facilitar el flujo de información dentro de la asociación. Se concluye que una estructura organizacional basada en procesos puede contribuir a mejorar la gestión administrativa de ASOAGCAR y proporcionar una referencia para organizar sus actividades conforme a las necesidades actuales y al crecimiento futuro de la organización.

Palabras Claves: *(Estructura organizacional; gestión administrativa; gestión por procesos; mapa de procesos; manual de funciones; Investigación-Acción Participativa)*

ABSTRACT

The objective of this research was to design an organizational structure based on processes to improve the administrative management of the Orito Unión Carchense Banana Agro-Artisanal Association (ASOAGCAR), located in Santo Domingo de los Tsáchilas. For the development of the study, Participatory Action Research (PAR) was applied, through the observation of the activities of the association, interviews and surveys aimed at the personnel involved in administrative and operational management. The diagnosis made it possible to identify difficulties related to the distribution of functions, coordination between areas, the organization of processes and the management of information. Based on these results, a proposal was developed that includes a process map, the description of organizational processes, a manual of functions and the relationship between positions and institutional processes. Actions aimed at improving communication between areas and the use of information systems were also proposed. As a result, the proposal establishes a basis for ordering responsibilities, improving the coordination of activities and facilitating the flow of information within the association. It is concluded that a process-based organizational structure can contribute to improving the administrative management of ASOAGCAR and provide a reference to organize its activities according to the current needs and future growth of the organization.

Key words: *(Organizational structure; administrative management; process management; process map; functions manual; Participatory Action Research)*

INTRODUCCIÓN

Las asociaciones agroproductivas constituyen actores fundamentales para el desarrollo económico y social de las zonas rurales, debido a que facilitan la integración de pequeños productores, fortalecen los procesos de comercialización y promueven la competitividad en los mercados nacionales e internacionales. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2023) las organizaciones de productores desempeñan un papel estratégico en la generación de ingresos, la reducción de la pobreza rural y el fortalecimiento de las cadenas de valor agrícolas.

En Ecuador, el sector agrícola representa una actividad de gran importancia para la economía nacional, destacándose la producción de musáceas, particularmente el banano, por su contribución a la generación de empleo, ingreso de divisas y desarrollo de las zonas rurales. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2024), durante el año 2023 Ecuador exportó más de 6,19 millones de toneladas de banano, generando ingresos superiores a los USD 3.480 millones y representando aproximadamente el 15,7 % de las exportaciones no petroleras del país. Asimismo, la cadena productiva de las musáceas aportó el 25,4 % del Valor Agregado Bruto agropecuario, consolidando al Ecuador como el principal exportador mundial de banano.

Dentro de este sector, el banano orito o baby banana constituye una variedad de creciente importancia económica debido a sus características diferenciadas de sabor, tamaño, textura y aceptación en mercados internacionales especializados. Su producción se desarrolla principalmente en zonas tropicales con condiciones agroclimáticas favorables, convirtiéndose en una alternativa productiva para pequeños y medianos agricultores. La creciente demanda de esta fruta en mercados externos ha

impulsado el fortalecimiento de organizaciones de productores orientadas al cumplimiento de estándares de calidad, sostenibilidad y trazabilidad exigidos por el comercio internacional.

La provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se ha consolidado como una de las principales zonas productoras de orito en el país. Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2024), esta provincia registro 589 hectáreas plantadas y cosechadas de banano orito, con una producción de 2.752 toneladas, evidenciando su importancia dentro de la producción nacional. Asimismo, investigaciones desarrolladas en la provincia destacan el potencial productivo y exportador del orito, el cual se ha convertido en una fuente importante de ingresos para numerosas familias vinculadas a esta actividad agrícola (Vásquez, 2015)

En un entorno cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones requieren mecanismos de gestión que les permitan coordinar eficientemente sus recursos y actividades para alcanzar sus objetivos institucionales. En este contexto, la estructura organizacional constituye un elemento esencial, ya que define la distribución de funciones, niveles de autoridad, responsabilidades y relaciones de trabajo dentro de una organización. De acuerdo con Chiavenato (2019), una estructura organizacional adecuada facilita la coordinación de actividades, optimiza el uso de los recursos y contribuye al logro de los objetivos estratégicos.

Asimismo, el diseño organizacional permite establecer una adecuada articulación entre las diferentes áreas de trabajo, favoreciendo la comunicación, la toma de decisiones y la eficiencia institucional. Daft (2021) señala que las organizaciones deben diseñar estructuras flexibles y alineadas con sus objetivos para responder eficazmente a las exigencias del entorno y garantizar un desempeño sostenible en el tiempo.

Por otra parte, la gestión basada en procesos se ha consolidado como una herramienta de mejora organizacional, debido a que permite identificar, documentar y controlar las actividades que generan valor dentro de una institución. Harrington (1993) sostiene que la gestión por procesos contribuye al mejoramiento continuo de las organizaciones al facilitar la identificación de actividades críticas, reducir ineficiencias y promover una administración orientada a resultados. Este enfoque mantiene su vigencia en la actualidad, ya que la mejora de procesos continúa siendo considerada un factor clave para incrementar la eficiencia operativa, fortalecer la competitividad y optimizar el desempeño organizacional (Krhač Andrašec et al., 2024)

La Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR) es una organización conformada por pequeños productores de banano orito, dedicada a la producción, empaque y comercialización de fruta destinada al mercado de exportación. A lo largo de su trayectoria, la asociación ha logrado consolidar su actividad productiva; sin embargo, el crecimiento de sus operaciones ha generado la necesidad de fortalecer su gestión administrativa mediante herramientas que permitan organizar de manera eficiente sus actividades y responsabilidades institucionales.

Ante esta realidad, la presente investigación propone el diseño de una estructura organizacional basada en procesos para la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), con el propósito de identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que intervienen en su funcionamiento, establecer una adecuada distribución de funciones y fortalecer los mecanismos de coordinación interna. De esta manera, se busca contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa y al mejoramiento del desempeño organizacional de la asociación.

Antecedentes

Las asociaciones agroproductivas han desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de los territorios rurales, especialmente en aquellos contextos donde predominan pequeños y medianos productores agrícolas. En Ecuador, la asociatividad comenzó a fortalecerse de manera significativa a finales del siglo XX y principios del siglo XXI como una estrategia orientada a mejorar las condiciones productivas, económicas y comerciales de los agricultores. La necesidad de acceder a mercados más competitivos, reducir la dependencia de intermediarios, obtener asistencia técnica, acceder a financiamiento y cumplir con las exigencias de certificación impulsó la conformación de asociaciones y organizaciones productivas en diversos sectores agrícolas del país.

En el sector cacaotero, González-Vásquez (2018), en su investigación Asociatividad y desarrollo económico de los productores de cacao en la provincia de Los Ríos, analizó la influencia de la asociatividad en el desarrollo económico de los productores. El estudio evidenció que la organización de los agricultores surgió como una respuesta a problemas relacionados con la inestabilidad de los precios, las exigencias de certificaciones internacionales y la necesidad de acceder a mejores oportunidades de comercialización. Los resultados demostraron que la asociatividad influye significativamente en el desarrollo económico de los productores, fortaleciendo sus capacidades productivas y comerciales, así como su posición dentro de la cadena de valor del cacao.

De manera similar, en el sector cafetalero ecuatoriano, las asociaciones se consolidaron como mecanismos para fortalecer las capacidades administrativas, financieras y organizacionales de los pequeños productores. Loayza (2020), en el estudio Fortalecimiento organizacional de asociaciones de productores de café en las

provincias de Loja y Zamora Chinchipe, Ecuador, señala que estas organizaciones requirieron fortalecer sus estructuras de gestión para mejorar la planificación, la toma de decisiones y la sostenibilidad institucional. A través de procesos de capacitación y asistencia técnica se fortalecieron las capacidades administrativas, financieras, contables y legales de las asociaciones, generando mejores condiciones para su funcionamiento y desarrollo.

Por su parte, en el sector bananero, la asociatividad se fortaleció como una estrategia para enfrentar las exigencias de calidad, certificación y competitividad impuestas por los mercados nacionales e internacionales. Guamán Feijóo (2016), en su investigación Estrategia de asociatividad entre pequeños productores de banano en la zona sur del Ecuador, determinó que los productores decidieron organizarse con el propósito de acceder a asistencia técnica especializada, programas de apoyo gubernamental, capacitaciones, certificaciones y mejores condiciones de comercialización. Los resultados evidenciaron que la conformación de asociaciones permitió fortalecer la capacidad organizativa de los productores y mejorar su competitividad dentro de la cadena productiva bananera.

Los estudios analizados coinciden en señalar que la asociatividad constituye una herramienta estratégica para mejorar las condiciones económicas, productivas y comerciales de los pequeños productores agrícolas. No obstante, también evidencian que el crecimiento y consolidación de estas organizaciones generan nuevas necesidades relacionadas con la planificación, coordinación y control de las actividades institucionales. En consecuencia, las asociaciones requieren mecanismos de gestión que permitan organizar adecuadamente sus recursos y fortalecer su capacidad administrativa para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

A pesar de los beneficios alcanzados mediante la asociatividad, muchas organizaciones agroproductivas continúan enfrentando dificultades relacionadas con la definición de funciones, la coordinación de actividades, la comunicación interna y la gestión de procesos. Estas limitaciones pueden afectar la eficiencia operativa y restringir el cumplimiento de los objetivos organizacionales, especialmente en asociaciones que experimentan procesos de crecimiento y expansión de sus actividades productivas y comerciales.

Ronquillo et al. (2023) en su investigación titulada Diseño organizacional para la Asociación Agropecuaria “4 de abril” en el recinto La Josefina, cantón La Maná, tuvieron como objetivo diseñar una estructura organizacional que permitiera mejorar la coordinación y funcionamiento de la asociación. Mediante una investigación descriptiva y bibliográfica, apoyada en entrevistas y encuestas, las autoras identificaron que la organización carecía de una estructura formal, lo que ocasionaba problemas de comunicación, conflictos internos, toma ineficiente de decisiones y desconocimiento de las responsabilidades de los socios. Como resultado, desarrollaron una propuesta sustentada en un modelo de gestión basado en procesos, incorporando una estructura orgánica, mapas de procesos y flujogramas. Los hallazgos demostraron que una adecuada estructura organizacional contribuye a incrementar la eficiencia y eficacia de las actividades, favoreciendo el crecimiento y desempeño de la organización.

Los antecedentes revisados permiten concluir que, si bien la asociatividad ha contribuido significativamente al fortalecimiento económico y productivo de los pequeños agricultores, la sostenibilidad de estas organizaciones depende también de la existencia de mecanismos administrativos que faciliten la planificación, organización, coordinación y control de sus actividades. En este sentido, el diseño de

estructuras organizacionales basadas en procesos constituye una alternativa para mejorar la gestión institucional y optimizar el desempeño de las asociaciones agroproductivas. Por ello, la presente investigación se orienta al diseño de una estructura organizacional basada en procesos para la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR) de Santo Domingo de los Tsáchilas, con el propósito de contribuir al desarrollo institucional y su gestión administrativa.

Definición del problema

La Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR) es una organización conformada por pequeños productores agrícolas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, dedicada a la producción y comercialización de banano orito para exportación. La asociación se ha consolidado como un mecanismo de articulación entre los productores, promoviendo el trabajo asociativo, el fortalecimiento de la actividad productiva y el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales. A través de su gestión, busca mejorar la competitividad de sus socios, facilitando el acceso a procesos de comercialización que contribuyan al desarrollo económico y sostenible de sus asociados.

Actualmente, ASOAGCAR está conformada por 130 socios productores, quienes desarrollan las actividades de producción y empaque del banano orito en sus respectivas unidades productivas. Semanalmente, la asociación comercializa un promedio de 8.000 cajas de banano orito de 3 kg y 9.000 cajas de 7 kg, destinadas al mercado de exportación. Debido a su participación dentro de la cadena de exportación, los productores asociados deben cumplir con los requisitos establecidos por certificaciones internacionales como (Fairtrade International, 2023; GLOBALG.A.P., 2024), las cuales exigen el cumplimiento de estándares relacionados con la calidad e

inocuidad del producto, sostenibilidad ambiental, trazabilidad, condiciones laborales, gestión documental y organización interna. El cumplimiento de estos requisitos resulta indispensable para garantizar la permanencia de la asociación y de sus productores en mercados cada vez más exigentes y competitivos.

En cuanto a su estructura administrativa, la asociación cuenta con una directiva integrada por presidente, secretario, tres vocales principales, tres miembros del organismo de vigilancia y el responsable del sistema Fairtrade (Contacto FLO). Asimismo, dispone de un equipo administrativo y operativo conformado por un contador, una asistente administrativa, una asistente contable, un técnico de campo y un auxiliar de servicios generales. Si bien la organización dispone de un organigrama institucional, este no ha sido formalizado bajo un enfoque de gestión por procesos, lo que limita la adecuada articulación entre las diferentes áreas de trabajo.

No obstante, a pesar de contar con una estructura organizativa básica, la asociación no dispone de un manual de funciones que establezca de manera formal las responsabilidades, atribuciones y líneas de autoridad de cada uno de los cargos que conforman la organización. Esta situación genera duplicidad de actividades, dificultades en la delimitación de responsabilidades y limitaciones en la coordinación de los procesos institucionales. Asimismo, la asociación no cuenta con una estructura organizacional basada en procesos que permita identificar, documentar y gestionar de manera integral los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que intervienen en el desarrollo de sus actividades.

La ausencia de estas herramientas de gestión limita la estandarización de las actividades, dificulta la coordinación entre los diferentes niveles organizacionales y reduce la claridad en la asignación de responsabilidades, afectando la eficiencia de la gestión administrativa. Además, dificulta la implementación de mecanismos que

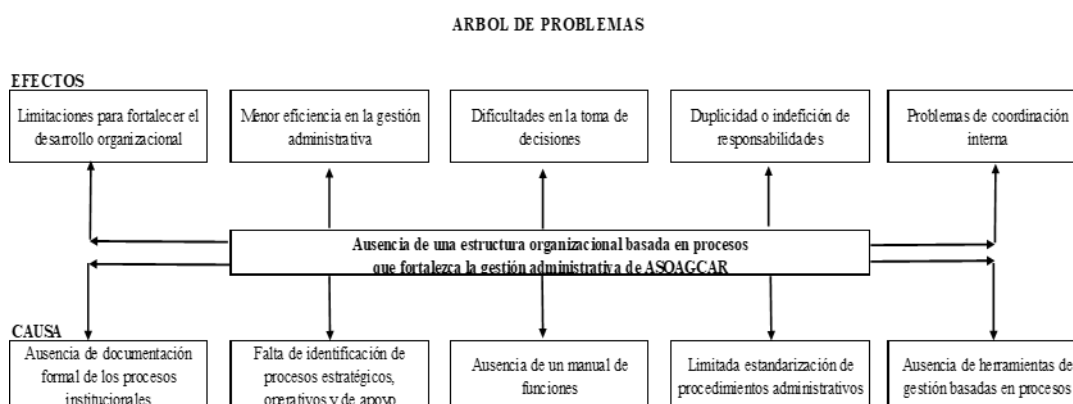
contribuyan al fortalecimiento organizacional y al cumplimiento de las exigencias establecidas por las certificaciones y el mercado de exportación.

Considerando que las organizaciones agrícolas enfrentan entornos cada vez más competitivos y sujetos al cumplimiento de estándares de calidad y certificación, resulta indispensable disponer de mecanismos organizacionales que faciliten la planificación, coordinación, ejecución y control de las actividades institucionales. En este contexto, el diseño de una estructura organizacional basada en procesos constituye una alternativa para fortalecer la gestión administrativa de ASOAGCAR mediante la identificación de procesos, la definición de funciones y responsabilidades, la estandarización de procedimientos y el mejoramiento de los mecanismos de coordinación organizacional.

Por lo expuesto, surge la necesidad de desarrollar una propuesta de estructura organizacional basada en procesos para la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), orientada a fortalecer su gestión administrativa, optimizar la coordinación entre sus áreas fortalecer la gestión administrativa y contribuir al mejoramiento de su desempeño organizacional.

Figura 1

Árbol de problemas de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR)



Nota. Datos obtenidos del diagnóstico organizacional realizado en ASOAGCAR Santo Domingo de los Tsáchilas (2026).

Justificación de la investigación

Las organizaciones asociativas del sector agroproductivo desempeñan un papel importante en el fortalecimiento de la economía rural, debido a que permiten a los pequeños productores mejorar sus capacidades productivas, acceder a mercados más competitivos y generar mayores oportunidades de desarrollo económico y social. Sin embargo, el crecimiento y permanencia de estas organizaciones depende, en gran medida, de la existencia de mecanismos administrativos que mejoren la coordinación de sus actividades y el cumplimiento eficiente de sus objetivos institucionales.

La Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, representa una organización conformada por productores de banano orito que ha logrado fortalecido su actividad productiva mediante el trabajo asociativo. Sin embargo, el crecimiento de sus operaciones y las exigencias propias del entorno agroproductivo hacen necesario fortalecer su gestión administrativa mediante

herramientas que permitan organizar de manera eficiente sus actividades y responsabilidades institucionales.

La presente investigación se justifica desde el punto de vista práctico porque permitirá diseñar una estructura organizacional basada en procesos orientada al mejoramiento de la gestión administrativa de ASOAGCAR. La propuesta contribuirá a fortalecer la organización interna mediante la definición de funciones y responsabilidades, la documentación de los procesos institucionales y el establecimiento de mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas. De esta manera, se busca optimizar la gestión administrativa y favorecer un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Adicionalmente, la investigación adquiere relevancia porque permitirá fortalecer los mecanismos de organización y coordinación interna de la asociación mediante la estructuración formal de sus procesos. La definición clara de actividades, responsabilidades y relaciones funcionales contribuirá a mejorar la comunicación organizacional, optimizar la ejecución de las tareas administrativas y facilitar la toma de decisiones. Asimismo, una gestión orientada por procesos favorecerá el desarrollo de acciones de mejora continua que contribuyan al fortalecimiento institucional de la organización.

Desde el ámbito teórico, la investigación se sustenta en los principios del diseño organizacional y la gestión por procesos, enfoques que destacan la importancia de establecer estructuras organizativas capaces de responder de manera eficiente a las necesidades de las organizaciones.

Según Chiavenato (2017) una estructura organizacional adecuadamente diseñada permite definir responsabilidades, coordinar actividades y facilitar el logro de los objetivos institucionales.

De igual manera, Harrington (1993) señala que la gestión por procesos constituye una herramienta que permite mejorar el desempeño organizacional mediante la identificación, control y optimización de las actividades que generan valor dentro de una organización.

Desde la perspectiva metodológica, el estudio permitirá aplicar herramientas propias de la administración moderna, tales como el análisis organizacional, la identificación y caracterización de procesos, la elaboración de mapas de procesos y la definición de funciones y responsabilidades. Estos instrumentos constituirán la base para la construcción de una propuesta organizacional ajustada a las necesidades específicas de ASOAGCAR, constituyéndose además en un referente para futuras investigaciones relacionadas con el fortalecimiento administrativo de asociaciones agroproductivas.

Finalmente, la investigación posee relevancia social y económica, debido a que los beneficios derivados de una gestión administrativa más eficiente podrán reflejarse en el fortalecimiento de la gestión administrativa y organizacional de la asociación y en una mejor articulación de las actividades desarrolladas por sus miembros. Esto contribuirá a consolidar la capacidad de gestión de ASOAGCAR y favorecerá el cumplimiento de sus objetivos institucionales, generando condiciones más favorables para el desarrollo de los productores que integran la organización.

Por lo expuesto, la presente investigación resulta pertinente y necesaria, ya que propone una alternativa orientada al mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), mediante el diseño de una estructura organizacional basada en procesos que contribuya a fortalecer su desempeño institucional, optimizar la coordinación de sus actividades,

fortalecer la definición de funciones y responsabilidades y favorecer su desarrollo organizacional.

Importancia y naturaleza de la investigación

La importancia de la presente investigación radica en la necesidad de fortalecer la gestión administrativa de las organizaciones agroproductivas mediante herramientas que permitan mejorar su funcionamiento interno y contribuir al cumplimiento eficiente de sus objetivos. En un entorno caracterizado por mayores exigencias de competitividad, sostenibilidad y eficiencia organizacional, las asociaciones de productores requieren estructuras que faciliten la coordinación de actividades, la definición de responsabilidades y la optimización de los recursos disponibles.

En este contexto, la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR) constituye el escenario de estudio de la presente investigación, debido a la necesidad de fortalecer su gestión administrativa mediante una estructura organizacional basada en procesos que contribuya a mejorar la coordinación de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

La investigación posee importancia institucional debido a que permitirá disponer de una propuesta organizacional orientada a mejorar la coordinación de actividades, la distribución de funciones y la gestión de los procesos que intervienen en el funcionamiento de la asociación. Asimismo, contribuirá a generar información útil para la toma de decisiones y para el fortalecimiento de las capacidades administrativas de la organización.

Desde la perspectiva académica, el estudio aporta al campo de la administración al aplicar fundamentos teóricos relacionados con el diseño organizacional y la gestión por procesos en una organización agroproductiva real. De esta manera, la investigación contribuye a la generación de conocimiento aplicado y

puede servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con el fortalecimiento organizacional de asociaciones productivas y organizaciones de la economía popular y solidaria.

En cuanto a su naturaleza, la investigación se enmarca en el ámbito de las ciencias administrativas y posee un carácter aplicado y propositivo, debido a que busca dar respuesta a una problemática identificada en la organización mediante el diseño de una estructura organizacional basada en procesos. Su propósito no se limita a la descripción de una realidad organizacional, sino que pretende generar una propuesta que contribuya al mejoramiento de la gestión administrativa de la asociación.

Por consiguiente, la presente investigación posee relevancia práctica, académica y organizacional, al proponer una herramienta de gestión que contribuya al fortalecimiento institucional de ASOAGCAR y que, al mismo tiempo, pueda servir como referente para otras asociaciones agroproductivas con características similares que busquen fortalecer su gestión administrativa mediante un enfoque basado en procesos.

Objetivo general

Diseñar una estructura organizacional basada en procesos que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), mediante la identificación, caracterización y organización de sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y de la estructura organizacional de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR).

2. Identificar y caracterizar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), determinando sus interrelaciones, responsables y actividades clave.
3. Diseñar la estructura organizacional basada en procesos para la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense ASOAGCAR, mediante el desarrollo del mapa de procesos, fichas de caracterización, manual de procedimientos y descriptivos de cargos alineados al enfoque de procesos.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa y estructura organizacional de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense ASOAGCAR?
2. ¿Cuáles son los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que intervienen en el funcionamiento de la asociación la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense ASOAGCAR y como se relacionan con sus actividades y responsabilidades actuales?
3. ¿Qué elementos debe considerar una estructura organizacional basada en procesos para contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense ASOAGCAR?

Capítulo I: Marco Teórico

Fundamentos teóricos del diseño organizacional basado en procesos

Las organizaciones, independientemente de su naturaleza o actividad económica, requieren estructuras administrativas que permitan coordinar eficientemente sus recursos, definir responsabilidades y facilitar el cumplimiento de sus objetivos institucionales. En este contexto, el diseño organizacional y la gestión por procesos constituyen enfoques fundamentales para ordenar el funcionamiento de las organizaciones, mejorar la coordinación entre sus áreas y fortalecer la toma de decisiones.

Diversos autores han desarrollado teorías y modelos que explican la forma en que deben estructurarse las organizaciones para alcanzar mayores niveles de eficiencia y competitividad. Entre los principales referentes se encuentran Henri Fayol (1949), considerado uno de los precursores de la teoría clásica de la administración; Daft (2021), quien plantea el diseño organizacional como un proceso orientado a adaptar la estructura de la organización a sus objetivos y al entorno; y Mintzberg (1983), reconocido por su propuesta sobre las configuraciones organizacionales y los mecanismos de coordinación. De igual manera, los aportes de Harrington (1983) sobre La gestión por procesos y los principios establecidos en la norma ISO 9001 proporcionan herramientas para organizar, documentar y mejorar continuamente los procesos institucionales.

Los fundamentos teóricos desarrollados en este apartado constituyen la base conceptual para la elaboración de la propuesta de una estructura organizacional basada en procesos para la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), orientada al fortalecimiento de su gestión administrativa.

Teoría clásica de la administración de Henri Fayol

La teoría clásica de la administración, desarrollada por Henri Fayol a principios del siglo XX, representa uno de los principales fundamentos del pensamiento administrativo moderno. A diferencia de otros enfoques centrados en los procesos productivos, Fayol orientó sus estudios hacia la administración de las organizaciones, estableciendo principios y funciones que permitieran mejorar su funcionamiento mediante una adecuada planificación, organización y coordinación de las actividades.

De acuerdo con Henri Fayol (1949), administrar implica prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de una organización con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos. Estas funciones constituyen un proceso integral que permite ordenar el trabajo, distribuir responsabilidades y asegurar el uso eficiente de los recursos disponibles.

Uno de los principales aportes de Fayol fue la formulación de catorce principios generales de la administración, entre los que destacan la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la unidad de dirección, la disciplina, la centralización, la jerarquía y el orden. Aunque estos principios fueron formulados hace más de un siglo, continúan siendo un referente para el diseño de estructuras organizacionales, ya que favorecen una adecuada distribución de funciones, el establecimiento de líneas de autoridad y la coordinación de las actividades dentro de las organizaciones (Fayol, 1949).

En organizaciones como las asociaciones agroproductivas, los planteamientos de Fayol mantienen plena vigencia, ya que permiten estructurar las responsabilidades de los diferentes órganos administrativos, establecer mecanismos de coordinación entre los miembros y fortalecer los procesos de planificación y control. Estos

elementos resultan especialmente relevantes para organizaciones que buscan mejorar su gestión administrativa mediante la implementación de estructuras organizacionales claramente definidas.

Diseño organizacional

El diseño organizacional constituye un elemento fundamental para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, ya que permite establecer la forma en que se distribuyen las responsabilidades, la autoridad y las relaciones de trabajo entre los distintos niveles que conforman una institución. Su finalidad es lograr que las actividades se desarrollen de manera coordinada, facilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles.

De acuerdo con Daft (2021), el diseño organizacional comprende el proceso mediante el cual se define la estructura más adecuada para una organización, considerando factores como su estrategia, tamaño, tecnología y entorno. Este proceso permite establecer la división del trabajo, los mecanismos de coordinación, los niveles jerárquicos y los canales de comunicación necesarios para alcanzar un desempeño organizacional eficiente.

En este sentido, el diseño organizacional no se limita únicamente a la elaboración de un organigrama, sino que implica la integración de todos los elementos que intervienen en el funcionamiento de la organización. Entre ellos se encuentran la definición de funciones, la asignación de responsabilidades, la coordinación entre las diferentes áreas y el establecimiento de procedimientos que orienten el desarrollo de las actividades institucionales.

Chiavenato (2019) señala que una estructura organizacional adecuadamente diseñada contribuye a mejorar la coordinación del trabajo, facilita la toma de

decisiones y promueve una utilización eficiente de los recursos humanos y materiales. Asimismo, permite establecer con claridad las líneas de autoridad y responsabilidad, reduciendo la duplicidad de funciones y fortaleciendo la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

En organizaciones agroproductivas como la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), el diseño organizacional adquiere especial importancia debido a que facilita la coordinación de las actividades administrativas y productivas, favorece el cumplimiento de los requisitos establecidos por los organismos certificadores y fortalece la capacidad institucional para responder a las exigencias del mercado de exportación. Por ello, el diseño de una estructura organizacional basada en procesos representa una herramienta que contribuye al fortalecimiento de la gestión administrativa y al mejoramiento del desempeño organizacional.

Configuraciones organizacionales según Henry Mintzberg

Mintzberg Henry realizó importantes aportes al estudio de la estructura organizacional al explicar que toda organización requiere mecanismos de coordinación y una distribución adecuada de responsabilidades para alcanzar sus objetivos. Su enfoque parte del análisis de la forma en que las organizaciones organizan el trabajo y establecen relaciones entre las diferentes unidades que las conforman, permitiendo comprender cómo interactúan las personas y los procesos dentro de una institución.

De acuerdo con Mintzberg (1983), toda organización está integrada por cinco componentes básicos: el ápice estratégico, encargado de la dirección general y la definición de los objetivos institucionales; la línea media, que conecta la alta dirección con el nivel operativo; el núcleo operativo, responsable de ejecutar las actividades

principales de la organización; la tecnoestructura, conformada por especialistas que diseñan normas, procedimientos y sistemas de trabajo; y el personal de apoyo, que proporciona servicios complementarios para el funcionamiento institucional.

El autor señala que la coordinación entre estos componentes puede realizarse mediante diferentes mecanismos, entre los que destacan la supervisión directa, la estandarización de los procesos de trabajo, la estandarización de los resultados, la estandarización de las habilidades y la adaptación mutua. La aplicación de uno u otro mecanismo depende de las características, el tamaño y la complejidad de cada organización.

Asimismo, Mintzberg (1979) identifica diversas configuraciones organizacionales que reflejan la manera en que las instituciones estructuran sus actividades. Entre ellas se encuentran la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la estructura divisional y la adhocracia. Cada una presenta características particulares relacionadas con la distribución de la autoridad, la especialización del trabajo y los mecanismos de coordinación.

En organizaciones agroproductivas como ASOAGCAR, los planteamientos de Mintzberg permiten comprender la importancia de establecer una estructura organizacional que defina claramente los niveles de autoridad, las responsabilidades y las relaciones funcionales entre los diferentes actores que intervienen en la gestión administrativa. De esta manera, es posible fortalecer la coordinación institucional y facilitar el desarrollo ordenado de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que sustentan el funcionamiento de la asociación.

Gestión por procesos

La gestión por procesos constituye un enfoque administrativo orientado a organizar las actividades de una organización mediante la identificación, análisis y control de los procesos que generan valor. A diferencia de los modelos tradicionales basados en funciones o departamentos, este enfoque centra la atención en la forma en que las actividades se relacionan entre sí para alcanzar los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes.

De acuerdo con Harrington (1993), un proceso es un conjunto de actividades relacionadas que transforman entradas en resultados, agregando valor a través de una secuencia lógica de operaciones. Desde esta perspectiva, la gestión por procesos permite identificar las actividades que intervienen en el funcionamiento de una organización, establecer responsabilidades y controlar su ejecución con el propósito de mejorar continuamente el desempeño institucional.

La implementación de un enfoque basado en procesos favorece una mejor coordinación entre las diferentes áreas de la organización, ya que permite visualizar el funcionamiento institucional de manera integral. En consecuencia, facilita la eliminación de actividades que no generan valor, optimiza el uso de los recursos disponibles y fortalece la toma de decisiones mediante la definición clara de responsabilidades y procedimientos.

En la actualidad, la gestión por procesos continúa siendo uno de los enfoques más utilizados para mejorar la eficiencia organizacional. Krhač Andrašec et al. (2024) señalan que las organizaciones que gestionan sus actividades mediante procesos logran mayores niveles de productividad, fortalecen la calidad de sus servicios y desarrollan una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. Asimismo, destacan

que la mejora continua de los procesos constituye un factor determinante para incrementar la competitividad y garantizar la sostenibilidad organizacional.

Para las asociaciones agroproductivas, la gestión por procesos representa una herramienta que facilita la organización de las actividades estratégicas, operativas y de apoyo, permitiendo establecer procedimientos estandarizados, optimizar la utilización de los recursos y fortalecer los mecanismos de control interno. De esta manera, las organizaciones pueden responder con mayor eficiencia a las exigencias administrativas, productivas y de certificación requeridas por los mercados nacionales e internacionales.

En el caso de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), la aplicación del enfoque basado en procesos permitirá identificar las actividades que intervienen en su funcionamiento, definir responsabilidades, mejorar la coordinación entre las diferentes áreas y fortalecer la gestión administrativa. Estos elementos constituyen la base para el diseño de una estructura organizacional orientada a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Clasificación de los procesos organizacionales

La gestión por procesos organiza las actividades de una institución de acuerdo con la función que cumplen dentro del sistema organizacional. Esta clasificación facilita la comprensión del funcionamiento de la organización, permite establecer responsabilidades y favorece la coordinación entre las diferentes áreas, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

De acuerdo con la Norma ISO 9001:2015, las organizaciones deben identificar los procesos necesarios para su sistema de gestión, definir su interacción y establecer mecanismos que permitan asegurar su funcionamiento y mejora continua

(International Organization for Standardization [ISO], 2015). Bajo este enfoque, los procesos se clasifican generalmente en procesos estratégicos, procesos operativos o misionales y procesos de apoyo, los cuales interactúan de manera permanente para generar valor y satisfacer las necesidades de las partes interesadas.

Los procesos estratégicos corresponden a las actividades relacionadas con la dirección y planificación de la organización. Su finalidad es establecer políticas, objetivos, estrategias y mecanismos de seguimiento que orienten el desarrollo institucional y permitan evaluar el cumplimiento de los resultados previstos. Estos procesos son responsabilidad de la alta dirección y constituyen la base para la toma de decisiones y la mejora continua.

Los procesos operativos, también denominados misionales, comprenden las actividades directamente relacionadas con la razón de ser de la organización. Son aquellos que generan valor y permiten ofrecer los productos o servicios que constituyen la actividad principal de la institución. En una asociación agroproductiva, estos procesos incluyen las actividades vinculadas con la producción, el control de calidad, el empaque y la comercialización de los productos agrícolas.

Por su parte, los procesos de apoyo proporcionan los recursos y servicios necesarios para que los procesos estratégicos y operativos puedan desarrollarse de manera eficiente. Entre ellos se encuentran la administración del talento humano, la gestión financiera, la contabilidad, la gestión documental, las tecnologías de la información y demás actividades que respaldan el funcionamiento institucional.

La adecuada identificación y clasificación de los procesos constituye uno de los elementos fundamentales para el diseño de una estructura organizacional basada en procesos, ya que permite comprender la relación existente entre las diferentes

actividades de la organización, definir responsabilidades y establecer mecanismos de coordinación orientados al mejoramiento de la gestión administrativa. En el caso de ASOAGCAR, esta clasificación servirá como base para la elaboración del mapa de procesos y para la estructuración de la propuesta organizacional desarrollada en la presente investigación.

Manual de funciones

La implementación de este instrumento normativo regula la división formal del trabajo mediante la delimitación explícita de las responsabilidades, líneas de autoridad y perfiles exigidos para cada puesto. Su aplicación práctica evita la ambigüedad en las tareas y asegura que los flujos de decisión sigan canales jerárquicos establecidos, actuando como un mecanismo de control que estandariza el comportamiento operativo (Robbins & Coulter, 2005). Al estructurar formalmente las obligaciones de cada puesto, la organización adquiere la capacidad de evaluar objetivamente el desempeño y supervisar que las actividades se alineen con las metas institucionales.

En el caso de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), formalizar los puestos de trabajo mediante este documento técnico resulta indispensable para superar las limitaciones de la gestión informal. Debido a su naturaleza asociativa, delimitar los roles operativos y directivos permite mitigar la duplicidad de esfuerzos, optimizar el uso de las capacidades del personal y profesionalizar la administración global del negocio agrícola. Sin embargo, para evitar la rigidez de los modelos departamentales tradicionales, esta asignación de funciones debe articularse de manera dinámica e interconectada, priorizando los flujos de trabajo transversales sobre las jerarquías puramente verticales.

Estructura organizacional basada en procesos

La transición hacia esquemas horizontales prioriza el flujo continuo de las actividades compartidas y la creación de valor sobre el cumplimiento de tareas departamentales aisladas. Este enfoque de diseño adapta la arquitectura interna de la empresa a las exigencias cambiantes del entorno, sustituyendo los silos jerárquicos tradicionales por una red de procesos interconectados que optimiza la eficiencia colectiva y la agilidad de respuesta (Daft, 2021; Pérez, 2010). Su propósito es organizar el trabajo en función de la secuencia lógica que transforma los insumos en productos terminados orientados a la satisfacción del cliente de manera eficiente.

Consecuentemente, este modelo organizativo constituye el pilar fundamental que sustenta la propuesta técnica para la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR). La adopción de esta doctrina conceptual permite que las fases de planificación, cosecha, procesamiento técnico del banano orito y comercialización internacional dejen de operar como áreas independientes y se articulen como una cadena continua de valor, fortaleciendo la sostenibilidad socioeconómica y la competitividad de la asociación en el mercado.

Estudio de las condiciones en las que opera la actividad económica

Importancia del sector bananero en Ecuador

El sector bananero constituye una de las actividades agrícolas más relevantes de la economía ecuatoriana debido a su aporte a la generación de empleo, divisas y desarrollo productivo. Ecuador se ha consolidado como uno de los principales exportadores de banano a nivel mundial, abasteciendo mercados de Europa, Estados Unidos, Asia y América Latina. Esta actividad involucra a miles de productores,

trabajadores y organizaciones asociativas que participan en las diferentes etapas de producción, empaque, comercialización y exportación de la fruta.

De acuerdo con el MAG (2024), el banano representa uno de los productos agrícolas de mayor importancia para el comercio exterior ecuatoriano, contribuyendo significativamente al desarrollo económico de las zonas rurales. Asimismo, la cadena productiva bananera genera empleo directo e indirecto y dinamiza actividades complementarias relacionadas con el transporte, logística, insumos agrícolas y servicios de exportación.

A nivel nacional, el banano se mantiene entre los principales cultivos permanentes del Ecuador. Según las cifras agroproductivas del Sistema de Información Pública Agropecuaria Ministerio de Agricultura y Ganadería (2025), durante el año 2025 se registraron 216.152 hectáreas plantadas y 210.518 hectáreas cosechadas de banano, alcanzando una producción de 9.274.230 toneladas y un rendimiento promedio de 44,05 toneladas por hectárea. Estos resultados reflejan la importancia estratégica del cultivo dentro de la estructura productiva agropecuaria nacional y su contribución al abastecimiento de los mercados de exportación.

Dentro de la diversidad de variedades bananeras cultivadas en el país, el banano orito o baby banana constituye un segmento especializado del mercado debido a su tamaño reducido, sabor dulce y mayor valor agregado. De acuerdo con EarthFructifera International Holding Group (n.d.) esta variedad se produce principalmente en las provincias de Cotopaxi, Santo Domingo de los Tsáchilas, El Oro y Bolívar, mediante sistemas de producción orgánica y tradicional desarrollados por más de 500 pequeños y medianos productores. Asimismo, su comercialización se

orienta principalmente hacia Estados Unidos, la Unión Europea, Rusia y China, mercados que demandan frutas diferenciadas y de alta calidad.

La producción bananera ecuatoriana se concentra principalmente en las provincias de El Oro, Guayas, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas, Santa Elena y Esmeraldas, lo que evidencia la amplia distribución geográfica del cultivo (MAG, 2024). En el caso específico del banano orito, Santo Domingo de los Tsáchilas constituye una de las provincias con presencia de esta variedad, fortaleciendo la diversificación agrícola y la participación de pequeños productores en cadenas de valor orientadas a la exportación. (MAG, 2024)

De acuerdo con las cifras agroproductivas publicadas por el Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA), elaboradas a partir de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), durante el año 2025 la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas registró 589 hectáreas plantadas y cosechadas de orito, con una producción de 2.752 toneladas y un rendimiento promedio de 4,67 toneladas por hectárea (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2025). Aunque este volumen es inferior al de otros cultivos de importancia económica presentes en la provincia, como cacao, plátano y piña, el orito representa una alternativa productiva para la diversificación agrícola y la generación de ingresos de pequeños y medianos productores. Los datos productivos del cultivo se presentan en los cuadros y figuras expuestos a continuación.

La importancia del sector bananero también radica en su capacidad para adaptarse a las exigencias de los mercados internacionales mediante la implementación de estándares de calidad, sostenibilidad y trazabilidad. Estas condiciones han permitido que Ecuador mantenga una posición competitiva dentro del comercio

internacional de frutas frescas y fortalezca la participación de asociaciones y pequeños productores en cadenas de valor orientadas a la exportación.

No obstante, el sector enfrenta desafíos asociados a las exigencias de los mercados internacionales, la competencia global, el cumplimiento de certificaciones de calidad y sostenibilidad, así como riesgos fitosanitarios que pueden afectar la producción y comercialización. En consecuencia, las organizaciones productivas requieren fortalecer sus capacidades administrativas y organizacionales para responder de manera eficiente a las demandas del mercado y garantizar su sostenibilidad.

Producción de banano orito en Ecuador

Dentro de la actividad bananera ecuatoriana, el banano orito o baby banana constituye una variedad especializada que ha logrado posicionarse en mercados internacionales debido a sus características diferenciadoras, entre las que destacan su sabor dulce, tamaño reducido y calidad organoléptica. Su producción se concentra principalmente en determinadas zonas del país que presentan condiciones climáticas favorables para su cultivo.

Según Vásquez (2015), el banano orito ecuatoriano ha logrado una importante aceptación en mercados internacionales, especialmente en países europeos, donde existe una creciente demanda de productos agrícolas diferenciados y de alta calidad. Esta situación ha impulsado el desarrollo de organizaciones de productores dedicadas a su cultivo, quienes han encontrado en la asociatividad una alternativa para mejorar sus condiciones de comercialización y acceso a mercados de exportación.

La importancia del sector bananero también se evidencia en los niveles de producción alcanzados por el país. Según el Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA), durante el año 2025 el Ecuador registró una superficie plantada

de 216.152 hectáreas, de las cuales 210.518 hectáreas fueron cosechadas, alcanzando una producción de 9.274.230 toneladas y un rendimiento promedio de 44,05 toneladas por hectárea (MAG, 2025).

Tabla 1

Producción nacional de banano en Ecuador, 2025

Indicador	Valor(ha)
Superficie plantada(ha)	216.152
Superficie cosechada(ha)	210.518
Producción(tonelada)	9,274.230
Rendimiento(ha)	44.05

Nota. Datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA, 2025).

Producción de banano orito en Santo Domingo de los Tsáchilas

La provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se ha consolidado como una de las zonas agrícolas más importantes del país debido a sus condiciones climáticas, disponibilidad de recursos naturales y ubicación estratégica. Estas características han favorecido el desarrollo de actividades agrícolas orientadas tanto al mercado nacional como internacional.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2024), el Ecuador registra una superficie de 340.282 hectáreas destinadas al cultivo de musáceas (banano, plátano y orito). Como se observa en la Tabla 1, la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas concentra el 5,8 % de la superficie nacional cultivada, ubicándose entre las cinco provincias con mayor participación en este tipo de cultivos.

Este resultado evidencia la importancia de la provincia dentro de la producción nacional y su contribución al desarrollo del sector bananero.

En relación con el cultivo de banano orito, la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) reporta que durante el año 2025 la provincia registró 589 hectáreas plantadas y cosechadas, con una producción aproximada de 7.752 toneladas y un rendimiento promedio de 13,16 toneladas por hectárea (MAG, 2025).

Tabla 2

Producción de banano orito en Santo Domingo de los Tsáchilas, 2025

Indicador	Valor(ha)
Superficie plantada	589
Superficie cosechada	589
Producción cosechada(tonelada)	7.752
Rendimiento (t/ha)	13.16

Nota. Datos de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC 2025), Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2025).

La producción de banano orito en la provincia es desarrollada, en gran medida, por asociaciones de pequeños productores, entre ellas la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), cuyos socios participan en una cadena de valor orientada a la exportación. Para mantenerse en mercados cada vez más competitivos, estas organizaciones deben cumplir requisitos relacionados con la calidad del producto, la trazabilidad, las buenas prácticas agrícolas y las certificaciones internacionales, aspectos que demandan una adecuada planificación, coordinación y control de los procesos administrativos.

En este contexto, el fortalecimiento de la gestión administrativa mediante el diseño de una estructura organizacional basada en procesos constituye una alternativa para optimizar la distribución de funciones, mejorar la coordinación entre las áreas de trabajo y fortalecer la capacidad institucional de ASOAGCAR para responder a las exigencias del mercado y contribuir a su sostenibilidad en el largo plazo.

Asociatividad de los productores agrícolas

La asociatividad ha surgido como una estrategia fundamental para fortalecer la capacidad productiva y comercial de los pequeños productores agrícolas. A través de este modelo organizativo, los agricultores pueden acceder a mayores oportunidades de capacitación, asistencia técnica, financiamiento y comercialización, mejorando así sus condiciones de competitividad.

En Ecuador, la asociatividad constituye uno de los pilares de la Economía Popular y Solidaria, integrando a miles de organizaciones dedicadas a actividades productivas, comerciales y de servicios. De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2025), las asociaciones representan una parte importante de las organizaciones legalmente registradas en el país, destacándose aquellas vinculadas al sector agropecuario, las cuales agrupan desde pequeñas organizaciones conformadas por varias decenas de productores hasta asociaciones que reúnen a cientos de socios. Estas organizaciones cumplen un papel relevante al facilitar el acceso a mercados, certificaciones, asistencia técnica, financiamiento y programas de fortalecimiento institucional, contribuyendo al desarrollo económico de las zonas rurales.

González-Vásquez (2018) señala que la asociatividad permite a los productores enfrentar de manera conjunta problemas relacionados con la inestabilidad de precios, acceso a mercados y cumplimiento de certificaciones internacionales. De manera similar, (Guamán Feijóo, 2016) destaca que las asociaciones agrícolas facilitan la articulación entre productores, instituciones públicas y empresas comercializadoras, contribuyendo al fortalecimiento del sector productivo. Por su parte, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura Home - Es - IICA (2013) sostiene que las organizaciones asociativas constituyen herramientas fundamentales para promover el desarrollo rural, fortalecer la gestión empresarial y mejorar la capacidad de negociación de los productores frente a mercados cada vez más exigentes.

Tabla 3

Organizaciones activas de la Economía Popular y Solidaria en Ecuador, según tipo de organización (2025)

Tipo de organización	Número de organizaciones	Participación (%)
Asociaciones	14.502	83.20%
Cooperativas	2.680	15.40%
Organizaciones comunitarias	154	0.90%
Organizaciones de integración y representación	103	0.60%
Total	17.439	100%

Nota. Datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2025).

Como se observa en la Tabla, las asociaciones constituyen la forma organizativa predominante dentro de la Economía Popular y Solidaria en Ecuador, al representar más del 83,2 % del total de organizaciones activas. Este comportamiento evidencia la importancia del modelo asociativo como mecanismo para fortalecer las

actividades productivas, especialmente en el sector agropecuario, donde la cooperación entre productores facilita el acceso a asistencia técnica, financiamiento, certificaciones y mercados nacionales e internacionales.

Exigencias de los mercados internacionales y certificaciones

La creciente globalización de los mercados agrícolas ha incrementado la importancia de las certificaciones internacionales como mecanismos para garantizar la calidad, inocuidad y sostenibilidad de los productos exportados. Entre las certificaciones más relevantes para los productores de banano orito se encuentran GlobalG.A.P. y Fairtrade (GLOBALG.A.P., 2024; Fairtrade International, 2023).

GlobalG.A.P. establece estándares relacionados con las buenas prácticas agrícolas, la trazabilidad, la protección ambiental y la seguridad de los trabajadores. Por su parte, Fairtrade promueve principios de comercio justo, fortalecimiento organizacional, transparencia administrativa y desarrollo social de las organizaciones de productores.

El cumplimiento de estos estándares requiere que las asociaciones dispongan de procedimientos claramente definidos, sistemas de control interno, mecanismos de registro y estructuras organizacionales que faciliten la coordinación de actividades. En consecuencia, la capacidad administrativa y organizacional se convierte en un factor clave para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las asociaciones agroproductivas vinculadas al mercado de exportación.

Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador constituye el principal marco jurídico que orienta el desarrollo económico, social y productivo del país. Dentro de sus disposiciones, reconoce la coexistencia de diversas formas de organización económica, entre ellas la economía popular y solidaria, la cual se fundamenta en principios de cooperación, solidaridad y reciprocidad. Asimismo, garantiza el derecho de las personas a asociarse libremente para desarrollar actividades económicas y productivas orientadas al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible de las comunidades (Legislativo, 2008).

En este contexto, las asociaciones agroproductivas representan una alternativa organizativa que permite a los pequeños productores fortalecer sus capacidades productivas, mejorar su acceso a los mercados y generar mayores oportunidades de desarrollo económico. Por tanto, la existencia y funcionamiento de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR) encuentra sustento jurídico en los principios constitucionales que promueven la organización colectiva como mecanismo para fortalecer la economía rural.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) regula la organización, funcionamiento y desarrollo de las entidades que integran este sector económico en el Ecuador (Asamblea Nacional, 2011). Su finalidad es promover formas de organización basadas en la cooperación, la autogestión y la solidaridad, fomentando la participación de sus miembros en los procesos productivos y de gestión organizacional.

La normativa reconoce a las asociaciones como organizaciones conformadas por personas naturales que desarrollan actividades económicas productivas, comerciales o de servicios en beneficio común de sus integrantes. Asimismo, establece disposiciones relacionadas con su constitución, administración, órganos de gobierno, derechos y obligaciones de los asociados, así como mecanismos de control y supervisión (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria [LOEPS], 2011b).

Para ASOAGCAR, esta ley constituye el principal instrumento legal que regula su funcionamiento institucional y determina las bases sobre las cuales debe desarrollarse su gestión administrativa y organizacional.

Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

El Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria complementa las disposiciones establecidas en la LOEPS y establece procedimientos específicos para la aplicación de la normativa. Entre sus principales disposiciones se encuentran aspectos relacionados con la constitución de organizaciones asociativas, el registro de directivos, la administración institucional y los mecanismos de control orientados a garantizar la transparencia y sostenibilidad de las organizaciones pertenecientes al sector de la economía popular y solidaria (Presidencia de la República del Ecuador, 2012).

Esta normativa resulta relevante para la presente investigación debido a que establece lineamientos que orientan el fortalecimiento organizacional y la adecuada gestión administrativa de las asociaciones productivas.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es el organismo técnico encargado de la supervisión, control y vigilancia de las organizaciones que forman parte del sector de la economía popular y solidaria. Su misión consiste en promover la estabilidad, transparencia y sostenibilidad de las organizaciones bajo su control, verificando el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes (*Superintendencia de Economía Popular y Solidaria | SEPS, 2024*)

En este sentido, ASOAGCAR se encuentra sujeta a la supervisión de este organismo, por lo que debe mantener mecanismos adecuados de gestión administrativa, control interno y organización institucional que permitan garantizar el cumplimiento de sus obligaciones legales.

La supervisión ejercida por la SEPS incentiva a las organizaciones a fortalecer sus mecanismos administrativos y de control interno, con el propósito de garantizar el cumplimiento de la normativa vigente y la sostenibilidad institucional.

Reglamento Interno de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR)

El Reglamento Interno de ASOAGCAR constituye el instrumento normativo que regula el funcionamiento interno de la organización. En dicho documento se establecen disposiciones relacionadas con la administración de la asociación, los derechos y obligaciones de los socios, los procedimientos disciplinarios, la estructura organizativa y los mecanismos de control institucional.

Asimismo, el reglamento determina la existencia de órganos de dirección y control conformados por la Asamblea General, la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia y el área administrativa, definiendo sus atribuciones y responsabilidades dentro del funcionamiento organizacional. Estas disposiciones constituyen la base

normativa interna sobre la cual se desarrollan las actividades administrativas y productivas de la asociación.

Estas disposiciones constituyen un referente para el diseño de la propuesta organizacional planteada en esta investigación, ya que permiten identificar la estructura formal existente y las responsabilidades generales de los órganos de dirección y administración.

Certificación GlobalG.A.P.

GlobalG.A.P. es una norma internacional de certificación orientada a garantizar la implementación de buenas prácticas agrícolas en los sistemas productivos. Su aplicación busca asegurar la inocuidad alimentaria, la sostenibilidad ambiental, el bienestar de los trabajadores y la trazabilidad de los productos agrícolas destinados a los mercados nacionales e internacionales (GLOBALG.A.P., 2024)

Para los productores asociados a ASOAGCAR, el cumplimiento de esta certificación representa una condición indispensable para participar en cadenas de comercialización vinculadas al mercado de exportación. Entre sus principales exigencias se encuentran la documentación de procesos, el mantenimiento de registros productivos, la implementación de controles de calidad y la adopción de prácticas agrícolas sostenibles.

Certificación Fairtrade

La certificación Fairtrade constituye un sistema internacional orientado a promover condiciones comerciales más justas para los pequeños productores organizados. Esta certificación establece criterios relacionados con la participación democrática, la transparencia administrativa, la sostenibilidad ambiental, la protección

de los derechos laborales y el fortalecimiento organizacional de las asociaciones de productores (Fairtrade International, 2023)

De acuerdo con las directrices de Fairtrade, las organizaciones certificadas deben contar con mecanismos de gestión que permitan garantizar la trazabilidad de la producción, la adecuada administración de recursos, la participación de los socios y el cumplimiento de procesos documentados sujetos a auditorías periódicas. En consecuencia, la certificación promueve la implementación de mecanismos de gestión y estructuras organizacionales que faciliten la coordinación eficiente de las actividades productivas y administrativas

Capítulo II: Metodología de la Investigación

Metodología de la investigación

La presente investigación se desarrolló con el propósito de diseñar una estructura organizacional basada en procesos que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR). Para ello, se empleó una metodología que permitió obtener información confiable sobre la situación actual de la organización, identificar sus principales necesidades administrativas y generar una propuesta acorde con las características institucionales de la asociación.

Enfoque de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, al integrar métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión amplia del problema de estudio. El enfoque cuantitativo permitió recopilar información mediante la aplicación de encuestas dirigidas al personal directivo, administrativo y operativo de ASOAGCAR, cuyos resultados fueron procesados mediante estadística descriptiva utilizando frecuencias y porcentajes. Por otra parte, el enfoque cualitativo permitió comprender el funcionamiento de la organización a través de la observación directa, la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas realizadas al presidente y al administrador de la asociación. La combinación de ambos enfoques facilitó la triangulación de la información, fortaleciendo la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

Tipo de la investigación

La investigación corresponde al tipo aplicada, ya que se orientó a resolver una problemática específica identificada en ASOAGCAR mediante el diseño de una

propuesta organizacional basada en procesos. Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023) señalan que la investigación aplicada busca utilizar el conocimiento científico para dar respuesta a problemas concretos presentes en una organización o contexto determinado.

Asimismo, el estudio presenta un alcance descriptivo, debido a que permitió caracterizar la situación actual de la gestión administrativa, la estructura organizacional y los procesos desarrollados por la asociación, identificando sus fortalezas y oportunidades de mejora. Según Arias (2020), este tipo de investigación tiene como finalidad describir las características de un fenómeno sin manipular las variables objeto de estudio.

Desde el punto de vista del lugar donde se obtuvo la información, la investigación es de campo, debido a que los datos fueron recopilados directamente en la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), mediante la aplicación de instrumentos dirigidos a los actores involucrados en la gestión administrativa. Paralelamente, se desarrolló una investigación documental, sustentada en el análisis de libros, artículos científicos, normativa legal, documentos institucionales y literatura especializada relacionada con la gestión administrativa, la gestión por procesos y el diseño organizacional, los cuales permitieron fundamentar teóricamente la investigación.

Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino que se analizaron en su contexto natural para comprender su comportamiento y establecer una propuesta de mejora. Asimismo, corresponde a un diseño transversal, ya que la información fue recopilada en un único

momento durante el desarrollo de la investigación, permitiendo describir la situación actual de la organización (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

Investigación Acción Participativa como estrategia metodológica

La presente investigación se desarrolló bajo la estrategia de Investigación Acción Participativa (IAP), debido a que este enfoque metodológico permite integrar el proceso investigativo con la participación de los actores involucrados en la realidad objeto de estudio. Su propósito no se limita a la obtención de información, sino que busca comprender los problemas existentes, promover la reflexión colectiva y construir alternativas de solución con la participación de quienes forman parte de la organización. En este sentido, la investigación y la acción se desarrollan de manera articulada para contribuir a la transformación de la realidad estudiada (Balcázar, 2003).

De acuerdo con Balcázar (2003), la Investigación Acción Participativa se fundamenta en la colaboración entre el investigador y los participantes, quienes dejan de ser únicamente informantes para convertirse en actores activos del proceso investigativo. Esta metodología favorece la identificación conjunta de las problemáticas, la reflexión crítica sobre la realidad organizacional y la construcción participativa de propuestas de mejora. Asimismo Revelo-Rosero et al. (2020), sostienen que la IAP constituye una herramienta metodológica que fortalece la generación de conocimiento mediante procesos de participación, análisis y acción orientados a producir cambios en el contexto donde se desarrolla la investigación.

En la presente investigación, la aplicación de la Investigación Acción Participativa permitió involucrar a los directivos, personal administrativo y demás actores de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR) durante el proceso de diagnóstico y diseño de la propuesta organizacional. La participación de los involucrados facilitó la identificación de las

principales necesidades relacionadas con la gestión administrativa, la estructura organizacional, la distribución de funciones y la organización de los procesos institucionales.

La información se obtuvo mediante la observación participante, la revisión de documentos institucionales, el intercambio permanente con los responsables de las diferentes áreas y la aplicación de la encuesta como técnica complementaria para fortalecer el diagnóstico organizacional. La integración de estas técnicas permitió comprender el funcionamiento de la asociación desde una perspectiva integral y elaborar una propuesta ajustada a las necesidades identificadas durante el proceso investigativo.

Como resultado del proceso participativo, se diseñó una propuesta orientada al fortalecimiento de la gestión administrativa de ASOAGCAR, integrada por el mapa de procesos, la descripción de los procesos organizacionales, la estructura organizacional basada en procesos, la matriz de distribución de funciones, el manual de funciones y los procedimientos organizacionales. Estos componentes buscan contribuir a una mejor organización institucional, optimizar la coordinación entre las diferentes áreas y fortalecer la gestión administrativa mediante un enfoque de mejora continua.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo de la Investigación Acción Participativa se utilizaron técnicas e instrumentos que permitieron obtener información de manera sistemática, participativa y contextualizada sobre la gestión administrativa y la estructura organizacional de ASOAGCAR. Las técnicas seleccionadas se complementaron entre

sí con el propósito de fortalecer el diagnóstico organizacional y la validez de los hallazgos obtenidos.

Observación participante. Se aplicó la observación participante durante el proceso de investigación en las instalaciones y actividades desarrolladas por la asociación. Esta técnica permitió conocer de manera directa el desarrollo de las actividades administrativas y operativas, identificar las interacciones entre los responsables de las diferentes áreas, observar el flujo de información y reconocer aspectos relacionados con la coordinación, la distribución de funciones y la ejecución de los procesos institucionales. La información obtenida mediante la observación fue registrada a través de una guía de observación, estructurada de acuerdo con los aspectos relevantes para el diagnóstico organizacional.

Revisión documental. Se realizó el análisis de los principales documentos normativos e institucionales disponibles en ASOAGCAR, entre ellos el Estatuto, el Reglamento Interno, el organigrama vigente, registros relacionados con las certificaciones GlobalG.A.P. y Fairtrade y demás documentación administrativa pertinente. Esta técnica permitió conocer el marco formal de funcionamiento de la asociación, identificar las disposiciones existentes respecto de su estructura organizacional y contrastarlas con las prácticas observadas durante el proceso de investigación.

Entrevistas semiestructuradas. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los actores responsables de la gestión de la asociación, con el propósito de obtener información cualitativa sobre la estructura organizacional, la distribución de funciones, la coordinación entre las diferentes áreas, las principales dificultades de la gestión administrativa y las necesidades de mejora identificadas desde la perspectiva de los participantes. Para su aplicación se utilizó una guía de entrevista con preguntas

abiertas, lo que permitió profundizar en aspectos relevantes que surgieron durante el diálogo.

Encuesta como técnica complementaria. Como técnica complementaria se aplicó una encuesta estructurada al personal directivo, administrativo y operativo de ASOAGCAR. El instrumento estuvo conformado por preguntas cerradas mediante una escala tipo Likert, orientadas a conocer la percepción de los participantes respecto de la estructura organizacional, la gestión administrativa y la gestión por procesos. Los resultados obtenidos mediante la encuesta fueron utilizados para complementar y contrastar la información recopilada mediante las técnicas cualitativas, contribuyendo a la triangulación de los resultados y al fortalecimiento del diagnóstico participativo.

En conjunto, las técnicas empleadas permitieron obtener una visión integral de la realidad organizacional de ASOAGCAR, mediante la articulación de información cualitativa y cuantitativa. Esta combinación facilitó la identificación de las necesidades organizacionales y administrativas y proporcionó elementos para la construcción participativa de la propuesta de estructura organizacional basada en procesos.

Métodos de investigación

Para el desarrollo de la investigación se emplearon los métodos analítico, sintético, inductivo y deductivo, articulados con la estrategia de Investigación Acción Participativa, con el propósito de comprender la situación actual de la gestión administrativa y de la estructura organizacional de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR).

El método analítico permitió examinar de manera particular los componentes relacionados con la gestión administrativa, la estructura organizacional, la distribución de funciones y los procesos desarrollados en ASOAGCAR. Su aplicación facilitó la

identificación de fortalezas, dificultades y necesidades de mejora a partir de la información obtenida durante el proceso participativo.

El método sintético permitió integrar la información obtenida mediante la observación participante, las entrevistas semiestructuradas, la revisión documental y la encuesta aplicada como técnica complementaria. De esta manera, fue posible relacionar los diferentes elementos que intervienen en el funcionamiento de la asociación y obtener una visión integral de su situación organizacional.

El método inductivo permitió establecer conclusiones generales a partir de situaciones y hechos particulares identificados durante el trabajo de campo. La observación de las actividades, el análisis de las funciones desarrolladas y la información proporcionada por los participantes permitieron identificar patrones y necesidades comunes relacionados con la gestión administrativa y la organización de los procesos.

El método deductivo permitió contrastar los fundamentos teóricos relacionados con el diseño organizacional, la gestión administrativa y la gestión por procesos con la realidad observada en ASOAGCAR. Este método contribuyó a establecer los elementos conceptuales necesarios para orientar la construcción de la propuesta metodológica.

La aplicación articulada de estos métodos permitió analizar la realidad organizacional desde diferentes perspectivas y generar elementos suficientes para sustentar el diagnóstico y la posterior elaboración de la propuesta de estructura organizacional basada en procesos.

Técnicas de recolección de información

En el marco de la Investigación Acción Participativa se emplearon principalmente técnicas de carácter cualitativo, orientadas a comprender la realidad

organizacional de ASOAGCAR desde la experiencia y participación de los actores involucrados. De manera complementaria, se incorporó una técnica de carácter cuantitativo, correspondiente a la encuesta, cuyos resultados permitieron contrastar y respaldar algunos de los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico participativo.

La selección de estas técnicas respondió a la necesidad de conocer el funcionamiento real de la organización, identificar las principales necesidades relacionadas con la gestión administrativa y la estructura organizacional, y obtener información desde diferentes fuentes. La utilización articulada de las técnicas permitió fortalecer el diagnóstico y proporcionar elementos para la construcción de la propuesta de estructura organizacional basada en procesos.

Observación participante

La observación participante permitió conocer de manera directa el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de ASOAGCAR, así como las interacciones entre los responsables de las diferentes áreas y la forma en que se ejecutan las actividades relacionadas con los procesos institucionales.

Esta técnica permitió identificar aspectos relacionados con la distribución de funciones, coordinación entre áreas, flujo de información, desarrollo de actividades y situaciones que pueden afectar el funcionamiento administrativo. La información obtenida fue registrada mediante una guía de observación estructurada de acuerdo con los aspectos relevantes para el diagnóstico organizacional.

Entrevista semiestructurada

Se emplearon entrevistas semiestructuradas dirigidas a los actores responsables de la gestión de la asociación, con el propósito de profundizar en aspectos relacionados con la estructura organizacional, distribución de funciones, toma de decisiones,

coordinación entre áreas y principales necesidades de mejora de la gestión administrativa.

Para su aplicación se utilizó una guía de entrevista conformada por preguntas abiertas, lo que permitió obtener información detallada y, al mismo tiempo, profundizar en aquellos aspectos que surgieron durante el diálogo con los participantes.

Revisión documental

La revisión documental comprendió el análisis de la documentación institucional disponible, entre ella el Estatuto, Reglamento Interno, organigrama, documentación relacionada con las certificaciones GlobalG.A.P. y Fairtrade y otros registros administrativos pertinentes.

Esta técnica permitió identificar los elementos formales que regulan el funcionamiento de la asociación y contrastarlos con las actividades observadas durante el diagnóstico. Asimismo, proporcionó información necesaria para comprender las responsabilidades, procedimientos y relaciones organizacionales existentes.

Encuesta como técnica complementaria

Como técnica complementaria se aplicó una encuesta estructurada al personal directivo, administrativo y operativo de ASOAGCAR. El cuestionario estuvo conformado por preguntas cerradas mediante una escala tipo Likert, orientadas a conocer la percepción de los participantes respecto de la gestión administrativa, estructura organizacional, comunicación interna, distribución de funciones y desarrollo de los procesos institucionales.

Los resultados obtenidos mediante la encuesta fueron utilizados para complementar y contrastar la información recopilada mediante las técnicas cualitativas. De esta manera, la encuesta contribuyó a la triangulación de la

información y al fortalecimiento del diagnóstico participativo, sin constituir la técnica principal de la investigación.

Instrumentos de investigación

Para la aplicación de las técnicas de recolección de información se utilizaron instrumentos elaborados de acuerdo con las características de la investigación y con los objetivos planteados. Estos instrumentos permitieron organizar, registrar y sistematizar la información obtenida durante el diagnóstico de la situación organizacional de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR).

Para la observación participante se empleó una guía de observación, mediante la cual se registraron aspectos relacionados con el desarrollo de las actividades administrativas y operativas, la distribución de funciones, la coordinación entre los responsables y la ejecución de los procesos institucionales.

Para las entrevistas semiestructuradas se utilizó una guía de entrevista, conformada por preguntas abiertas orientadas a obtener información sobre la estructura organizacional, las funciones asignadas, los mecanismos de coordinación, la toma de decisiones y las principales dificultades identificadas en la gestión administrativa.

Para la revisión documental se utilizó una ficha de revisión documental, destinada a organizar y analizar la información contenida en los documentos institucionales, entre ellos el Estatuto, Reglamento Interno, organigrama, documentación relacionada con las certificaciones y demás registros pertinentes para el desarrollo de la investigación.

Finalmente, para la encuesta como técnica complementaria se utilizó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, dirigido a los 15 participantes considerados para este instrumento. Las preguntas estuvieron relacionadas con

aspectos de la estructura organizacional, gestión administrativa, distribución de funciones, comunicación y desarrollo de los procesos institucionales.

Los instrumentos permitieron recopilar información desde diferentes perspectivas y fuentes, contribuyendo al diagnóstico participativo de ASOAGCAR y proporcionando elementos para la identificación de las necesidades organizacionales que sustentan la propuesta de estructura organizacional basada en procesos.

Población y participantes del estudio

La población de estudio estuvo conformada por los actores vinculados directamente con las actividades de dirección, administración y operación de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), quienes poseen conocimiento sobre el funcionamiento de la organización y participan en los diferentes procesos que se desarrollan en la asociación.

En correspondencia con la estrategia de Investigación Acción Participativa, se consideró la participación de los actores que mantienen una relación directa con la realidad organizacional objeto de estudio. Su participación permitió obtener información desde diferentes perspectivas y comprender las actividades, responsabilidades, relaciones de trabajo y necesidades existentes en la gestión administrativa de la asociación.

Para el desarrollo del diagnóstico se consideró la participación de los responsables de las áreas directiva, administrativa, contable, técnica, Fairtrade y de apoyo de ASOAGCAR. Estos actores aportaron información mediante las diferentes técnicas utilizadas durante la investigación, particularmente a través de la observación participante, entrevistas semiestructuradas y revisión documental.

De manera complementaria, se aplicó la encuesta a 15 personas pertenecientes al personal directivo, administrativo y operativo de la asociación. Debido al reducido

número de participantes, se consideró la totalidad de este grupo para la aplicación del instrumento, por lo que no fue necesario establecer una muestra mediante procedimientos probabilísticos.

La selección de los participantes respondió a criterios de participación directa y conocimiento de las actividades desarrolladas en la organización, en concordancia con el carácter participativo de la investigación. De esta manera, la información recopilada permitió complementar el diagnóstico de la situación actual y aportar elementos para la identificación de las necesidades relacionadas con la estructura organizacional, la distribución de funciones y la gestión de los procesos institucionales.

Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento y análisis de la información se realizó mediante la integración de los datos obtenidos a través de las diferentes técnicas utilizadas durante la investigación. Debido al carácter participativo del estudio, se consideraron tanto los resultados cualitativos obtenidos durante el diagnóstico como la información cuantitativa proporcionada por la encuesta complementaria.

La información obtenida mediante la Investigación-Acción Participativa (IAP) fue organizada y analizada considerando los principales aspectos identificados en la realidad administrativa de ASOAGCAR, a partir de la observación participante, las entrevistas semiestructuradas y la revisión documental. Esto permitió identificar las principales situaciones relacionadas con la estructura organizacional, distribución de funciones, coordinación de actividades y gestión de los procesos administrativos.

De manera complementaria, se procesaron las 20 preguntas de la encuesta aplicada a 15 participantes. Las respuestas fueron organizadas de acuerdo con las alternativas de la escala utilizada y se determinaron las frecuencias y porcentajes

correspondientes para cada pregunta. Los resultados fueron presentados mediante tablas y acompañados de su respectiva interpretación, con el propósito de facilitar la identificación de las principales tendencias en las percepciones de los participantes.

Los resultados de la encuesta fueron utilizados como información complementaria para contrastar y respaldar los hallazgos obtenidos mediante la IAP. La integración de ambas fuentes permitió obtener una visión más amplia de la situación actual de ASOAGCAR y aportó elementos para identificar las necesidades relacionadas con la estructura organizacional y la gestión de los procesos administrativos, que posteriormente fueron considerados en el desarrollo de la propuesta.

Análisis cualitativo

La información obtenida mediante la observación participante, las entrevistas semiestructuradas y la revisión documental fue organizada y analizada considerando aspectos relacionados con la estructura organizacional, distribución de funciones, coordinación entre áreas, gestión administrativa, procesos institucionales y necesidades de mejora.

Este análisis permitió identificar situaciones recurrentes y establecer relaciones entre las actividades desarrolladas por los diferentes responsables de la asociación. Asimismo, facilitó la comprensión del funcionamiento real de la organización y la identificación de aspectos que requieren fortalecimiento dentro de la gestión administrativa.

Análisis cuantitativo

La información obtenida mediante la encuesta, aplicada con carácter complementario, fue organizada y procesada en Microsoft Excel. Se utilizaron

frecuencias absolutas y porcentajes para representar las respuestas obtenidas en cada una de las 20 preguntas.

Los resultados fueron presentados mediante tablas y gráficos estadísticos, acompañados de su respectiva interpretación, con el propósito de complementar los hallazgos obtenidos mediante las técnicas cualitativas y aportar evidencia cuantitativa al diagnóstico organizacional.

Triangulación de la información

Finalmente, se realizó la triangulación de la información obtenida mediante la observación participante, las entrevistas semiestructuradas, la revisión documental y la encuesta complementaria. Este procedimiento permitió contrastar las diferentes fuentes de información y obtener una visión integral de la situación organizacional de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR).

La integración de los resultados permitió identificar coincidencias, diferencias y aspectos relevantes relacionados con la estructura organizacional, la distribución de funciones, la coordinación entre áreas y el desarrollo de los procesos institucionales. De esta manera, se fortaleció la interpretación de la información y se evitó sustentar el diagnóstico en una única fuente de evidencia.

Los resultados de este proceso constituyeron la base para identificar las principales necesidades de mejora y sustentar técnicamente la propuesta de estructura organizacional basada en procesos.

La decisión de aplicar la triangulación de la información en esta investigación no responde a un mero formalismo metodológico, sino a la necesidad de dotar al diagnóstico de ASOAGCAR de un alto nivel de validez, rigor científico y objetividad. En el estudio de organizaciones socioproductivas, depender de una sola herramienta de recolección de datos, como aplicar únicamente encuestas o basarse solo en

entrevistas, incrementa el riesgo de obtener una visión sesgada o incompleta de la realidad institucional. Por lo tanto, cruzar sistemáticamente la observación participante, las entrevistas semiestructuradas, la revisión documental y la encuesta complementaria permite contrastar las diferentes fuentes de información y obtener una visión integral de la situación organizacional de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR). Científicamente, este enfoque se justifica porque permite la neutralización de sesgos individuales y metodológicos. Por ejemplo, mientras las entrevistas capturan la percepción subjetiva de los directivos y el personal, la revisión documental de los reglamentos internos y el análisis transaccional en sistemas como Sofadcon aportan los datos reales. De este modo, la integración de los resultados permitió identificar coincidencias, diferencias y aspectos relevantes relacionados con la estructura organizacional, la distribución de funciones, la coordinación entre áreas y el desarrollo de los procesos institucionales. Al confrontar estas herramientas, la interpretación de la información se fortalece y se evita sustentar el diagnóstico en una única fuente de evidencia, transformando las opiniones aisladas en hechos institucionales comprobables.

Finalmente, la justificación de este procedimiento radica en que proporciona un blindaje técnico al diagnóstico. Un diseño de procesos y perfiles de cargo no puede emerger de la especulación; debe fundamentarse en necesidades reales y validadas desde múltiples ángulos. Los resultados de este proceso de triangulación constituyeron la base para identificar las principales necesidades de mejora y sustentar técnicamente la propuesta de estructura organizacional basada en procesos, garantizando que el manual propuesto responda con exactitud a la dinámica de comercialización, control y fiscalización que la asociación requiere para mantener sus certificaciones internacionales.

Resultados

En este apartado se presentan los resultados del diagnóstico organizacional realizado en el marco de la Investigación Acción Participativa. La información se obtuvo mediante la integración de técnicas cualitativas observación participante, entrevistas y revisión documental y la encuesta complementaria aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de ASOAGCAR.

Los resultados se organizan de acuerdo con las dimensiones evaluadas: estructura organizacional, gestión administrativa y gestión por procesos. La presentación de tablas y gráficos correspondiente a la encuesta complementaria se contextualiza dentro del diagnóstico participativo, permitiendo identificar las principales fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que orientaron el diseño de la propuesta metodológica.

Diagnóstico de la estructura organizacional

Con el propósito de diagnosticar la estructura organizacional de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), se analizaron aspectos relacionados con el conocimiento de la estructura organizacional, la definición de funciones, la distribución de responsabilidades y los niveles de autoridad. Para este diagnóstico se consideraron los resultados obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa y, de manera complementaria, la información recopilada a través de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la asociación. Los resultados de la encuesta se presentan a continuación.

Pregunta 1

¿Conoce claramente la estructura organizacional de ASOAGCAR?

Respecto a la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 4. Se observa que la mayoría del personal encuestado afirma conocer claramente dicha estructura.

Tabla 4

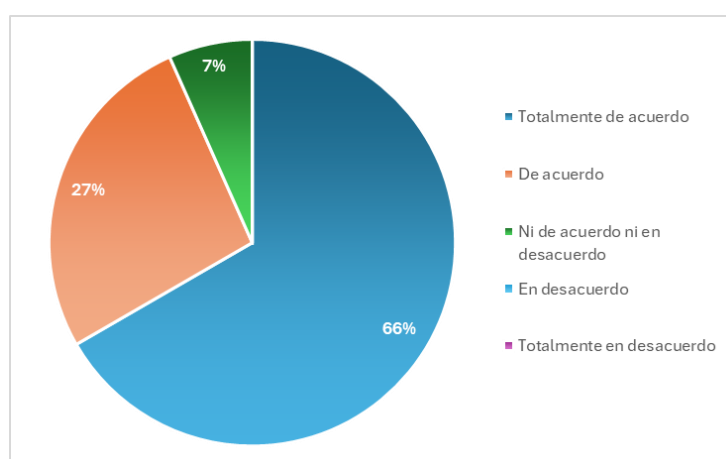
Conocimiento de la estructura organizacional de ASOAGCAR

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	10	66,67
De acuerdo	4	26,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,66
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de ASOAGCAR (2026).

Gráfico 1

Conocimiento de la estructura organizacional de ASOAGCAR



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de ASOAGCAR (2026).

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 66,67 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con conocer la estructura organizacional de

ASOAGCAR, mientras que el 26,67 % indicó estar de acuerdo. Por su parte, el 6,66 % mantuvo una posición neutral y no se registraron respuestas en las categorías de desacuerdo.

En conjunto, el 93,34 % de los participantes manifestó tener conocimiento sobre la forma en que actualmente se encuentra organizada la asociación. Este resultado evidencia que la mayoría del personal reconoce, desde su experiencia y participación cotidiana, los principales niveles y relaciones existentes dentro de ASOAGCAR. Sin embargo, el conocimiento práctico de la forma en que funciona actualmente la organización no implica necesariamente que la estructura se encuentre formalizada y documentada.

En este sentido, los resultados de la encuesta deben interpretarse juntamente con los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, a través de la cual se identificó la necesidad de fortalecer la formalización de la estructura organizacional. Por tanto, aunque existe un nivel favorable de conocimiento sobre la organización actual, resulta conveniente establecer formalmente las funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones entre las diferentes áreas, de manera que se facilite la coordinación de las actividades y se fortalezca la gestión administrativa de la asociación.

Pregunta 2

¿Las funciones y responsabilidades de su cargo están claramente definidas?

En relación con la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 5. Se evidencia que la mayoría del personal considera que sus funciones y responsabilidades se encuentran claramente definidas.

Tabla 5

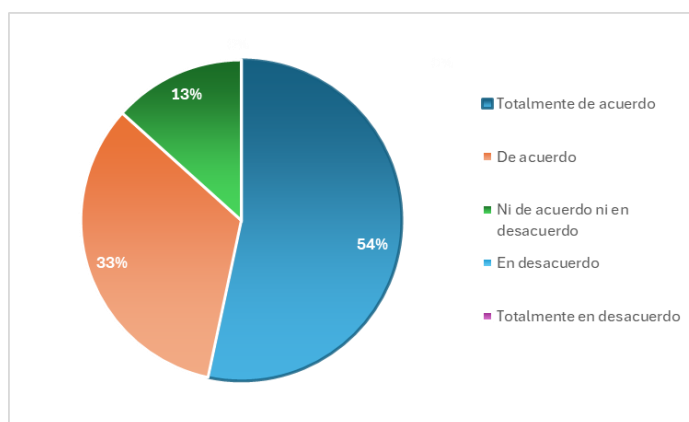
Definición de las funciones y responsabilidades del cargo en ASOAGCAR

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	8	53,33
De acuerdo	5	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 2

Definición de las funciones y responsabilidades del cargo en ASOAGCAR



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados obtenidos evidencian que el 53,33 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que las funciones y responsabilidades de su

cargo se encuentran claramente definidas, mientras que el 33,33 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 86,66 % presenta una percepción favorable respecto a la claridad de las actividades y responsabilidades que desarrolla dentro de ASOAGCAR.

Este resultado permite identificar que la mayoría de los participantes reconoce las funciones que desempeña a partir de su experiencia y de las actividades que desarrolla cotidianamente en la asociación. Sin embargo, el 13,33 % se ubicó en una posición neutral, lo que evidencia que no todos los participantes presentan el mismo nivel de claridad respecto a las responsabilidades asociadas a sus cargos.

Al contrastar este resultado con los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, se observa la importancia de fortalecer la formalización de las funciones y responsabilidades. La claridad que los colaboradores poseen desde la práctica puede complementarse mediante instrumentos administrativos que establezcan formalmente las funciones, responsabilidades, competencias y relaciones de cada cargo. En este sentido, la elaboración y aplicación de un manual de funciones constituye un elemento necesario para fortalecer la organización interna, evitar posibles duplicidades de actividades y contribuir a una gestión administrativa más ordenada y eficiente.

Pregunta 3

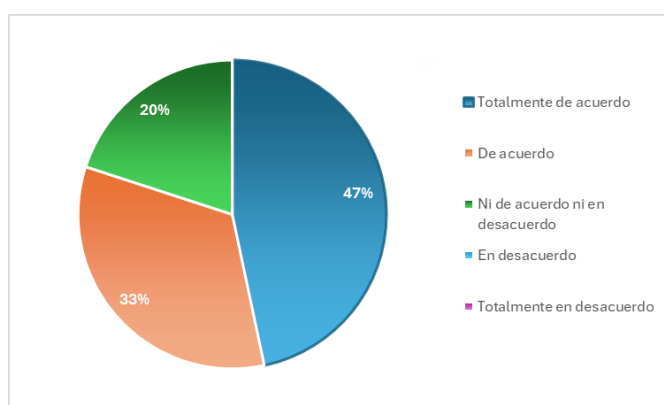
¿Existe una adecuada distribución de funciones entre el personal de ASOAGCAR?

Respecto a la pregunta, los resultados se muestran en la Tabla 6. Se observa que la mayoría del personal encuestado considera que existe una adecuada distribución de funciones dentro de la organización

Tabla 6*Distribución de funciones entre el personal de ASOAGCAR*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	7	46,67
De acuerdo	5	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20,00
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 3*Distribución de funciones entre el personal de ASOAGCAR*

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 46,67 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que existe una adecuada distribución de funciones entre el personal de ASOAGCAR, mientras que el 33,33 % indicó estar de acuerdo. En

conjunto, el 80,00 % presenta una percepción favorable respecto a la forma en que actualmente se distribuyen las funciones dentro de la asociación.

Por otra parte, el 20,00 % de los participantes se ubicó en una posición neutral, lo que evidencia que una parte del personal no mantiene una percepción completamente definida sobre la distribución de las funciones. Si bien no se registraron respuestas en las categorías de desacuerdo, esta posición neutral representa un aspecto que debe considerarse dentro del diagnóstico, debido a que puede estar relacionada con la necesidad de establecer con mayor precisión las responsabilidades correspondientes a cada cargo.

Al relacionar estos resultados con los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, se evidencia la conveniencia de fortalecer la formalización de la distribución de funciones. En este sentido, una estructura organizacional basada en procesos, complementada con la definición formal de responsabilidades y funciones, permitiría establecer con mayor claridad las actividades que corresponden a cada cargo, mejorar la coordinación entre áreas y reducir posibles duplicidades o vacíos de responsabilidad dentro de ASOAGCAR.

Pregunta 4

¿Conoce la autoridad a la que debe reportar sus actividades?

En la Tabla 7 se presenta el nivel de conocimiento del personal sobre la autoridad a la que se reportan las actividades en ASOAGCAR. Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados está totalmente de acuerdo con conocer dicha autoridad.

Tabla 7

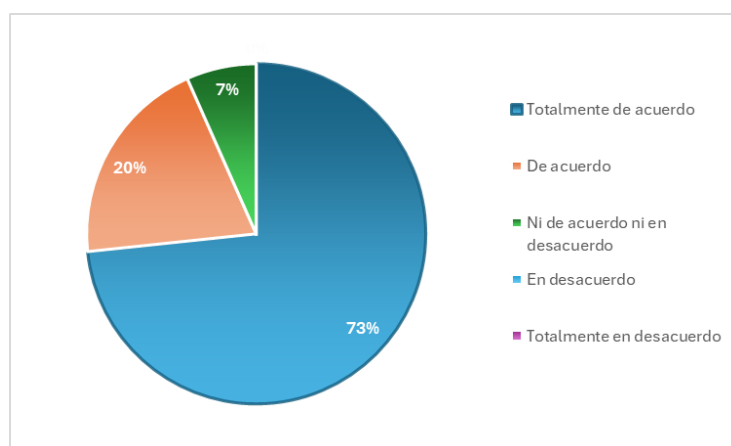
Conocimiento de la autoridad a la que se reportan las actividades en ASOAGCAR

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	11	73,33
De acuerdo	3	20,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 4

Conocimiento de la autoridad a la que se reportan las actividades en ASOAGCAR



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

En relación con el conocimiento de las líneas de autoridad, el 73,33 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con conocer a la autoridad a la que debe reportar sus actividades, mientras que el 20,00 % indicó estar de acuerdo. Por su parte, el 6,67 % mantuvo una posición neutral y no se registraron respuestas en las categorías de desacuerdo.

En conjunto, el 93,33 % de los participantes presenta una percepción favorable respecto al conocimiento de la autoridad a la que debe reportar sus actividades. Este resultado evidencia que la mayoría del personal reconoce, desde la práctica cotidiana, las relaciones de dependencia y los canales de reporte utilizados en la asociación, lo que favorece la comunicación y coordinación de las actividades.

No obstante, la existencia de una respuesta neutral permite identificar una oportunidad de mejora relacionada con la formalización y socialización de las líneas de autoridad. En este sentido, resulta conveniente que las relaciones de dependencia y los canales de comunicación se encuentren claramente establecidos dentro de la estructura organizacional, de manera que todos los cargos conozcan formalmente a quién reportan, qué responsabilidades poseen y con qué áreas deben coordinar sus actividades.

Síntesis de la dimensión: Estructura organizacional

El análisis de esta dimensión evidencia una percepción favorable del personal respecto a la forma en que actualmente se encuentra organizada ASOAGCAR. En las cuatro preguntas analizadas, la mayoría de los participantes manifestó conocer la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades de sus cargos, la distribución de funciones y la autoridad a la que debe reportar sus actividades.

Los resultados muestran que existe un conocimiento práctico de la organización y de las relaciones de trabajo, lo cual constituye una condición favorable para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas. Sin embargo, también se identificaron respuestas neutrales que evidencian la existencia de aspectos que pueden ser fortalecidos, principalmente en cuanto a la formalización y comunicación de las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad.

Estos resultados, al ser contrastados con los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, permiten reconocer que el conocimiento que posee el personal sobre la organización se sustenta principalmente en la experiencia y en la dinámica cotidiana de trabajo. Por ello, se considera necesario fortalecer la formalización de la estructura organizacional mediante instrumentos que permitan establecer de manera clara las funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones entre los diferentes cargos y áreas.

En este contexto, el diseño de una estructura organizacional basada en procesos permitirá consolidar los elementos identificados en el diagnóstico, favoreciendo una mayor claridad en la asignación de responsabilidades, la coordinación entre áreas y el desarrollo ordenado de los procesos administrativos de ASOAGCAR.

Diagnóstico de la gestión administrativa

La gestión administrativa constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de ASOAGCAR, debido a que comprende la planificación, organización, dirección y control de las actividades desarrolladas por la asociación. En esta dimensión se analiza la percepción del personal respecto a aspectos relacionados con la planificación institucional, la comunicación interna, la toma de decisiones, el seguimiento de las actividades y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pregunta 5

¿La planificación de las actividades facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales?

En relación con la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 8. Se evidencia que la totalidad del personal encuestado considera que la planificación de las actividades facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tabla 8

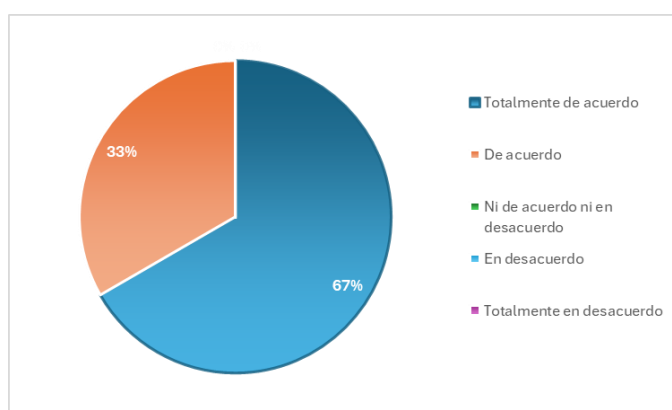
Percepción sobre la planificación de las actividades en ASOAGCAR

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	10	66,67
De acuerdo	5	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 5

Percepción sobre la planificación de las actividades en ASOAGCAR



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 66,67 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que la planificación de las actividades facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que el 33,33 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 100 % de los participantes presenta una percepción favorable respecto a la importancia de la planificación para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos de ASOAGCAR. No se registraron respuestas neutrales ni en las categorías de desacuerdo.

Estos resultados evidencian que la planificación es reconocida por todos los participantes como un elemento que contribuye al desarrollo ordenado de las actividades institucionales. Por tanto, constituye una fortaleza dentro de la gestión administrativa de ASOAGCAR, al reflejar una valoración positiva de la planificación como mecanismo para orientar las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Sin embargo, considerando los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, resulta conveniente fortalecer la formalización de los mecanismos de planificación y seguimiento. El establecimiento de procedimientos, responsables y mecanismos de control dentro de una estructura organizacional basada en procesos permitiría consolidar esta fortaleza, facilitar el seguimiento de las actividades y mejorar la evaluación de los resultados alcanzados.

Pregunta 6

¿La comunicación entre las diferentes áreas de ASOAGCAR es efectiva?

Respecto a la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 9. Se observa que la mayoría del personal encuestado considera que la comunicación entre las distintas áreas de la organización es efectiva.

Tabla 9

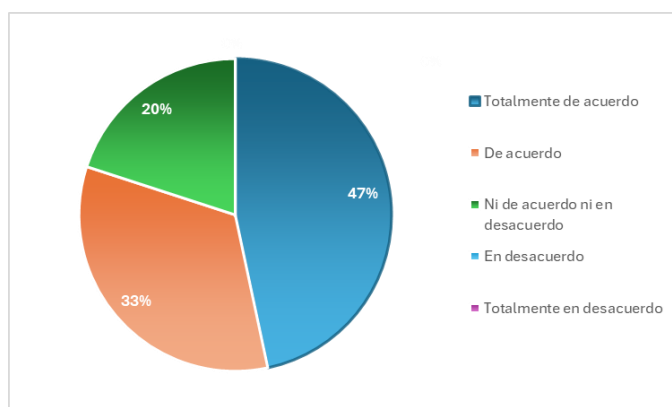
Percepción sobre la comunicación entre las diferentes áreas de ASOAGCAR

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	7	46,67
De acuerdo	5	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20,00
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 6

Percepción sobre la comunicación entre las diferentes áreas de ASOAGCAR



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

En relación con la comunicación interna, el 46,67 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que la comunicación entre las diferentes áreas de ASOAGCAR es efectiva, mientras que el 33,33 % indicó estar de acuerdo. Por su parte, el 20,00 % mantuvo una posición neutral. En conjunto, el 80,00 % presenta una percepción favorable respecto a la efectividad de la comunicación entre las áreas de la asociación.

Estos resultados evidencian que la comunicación interna constituye un aspecto valorado favorablemente por la mayoría de los participantes y que contribuye a la coordinación de las actividades y al intercambio de información entre las diferentes áreas. Sin embargo, la posición neutral de una parte de los participantes muestra que existe margen para fortalecer los mecanismos de comunicación interna.

Al contrastar estos resultados con los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, se considera conveniente fortalecer los canales y procedimientos de comunicación entre las áreas, especialmente en aquellas actividades que requieren coordinación e intercambio de información. La definición de procesos, responsables y canales de comunicación dentro de la estructura organizacional propuesta permitiría mejorar la fluidez de la información y contribuir a una mayor coordinación entre las áreas administrativas y operativas de ASOAGCAR.

Pregunta 7

¿Las decisiones administrativas se comunican oportunamente al personal?

En relación con la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 10. Se evidencia que la mayoría del personal encuestado considera que las decisiones administrativas se comunican de manera oportuna.

Tabla 10

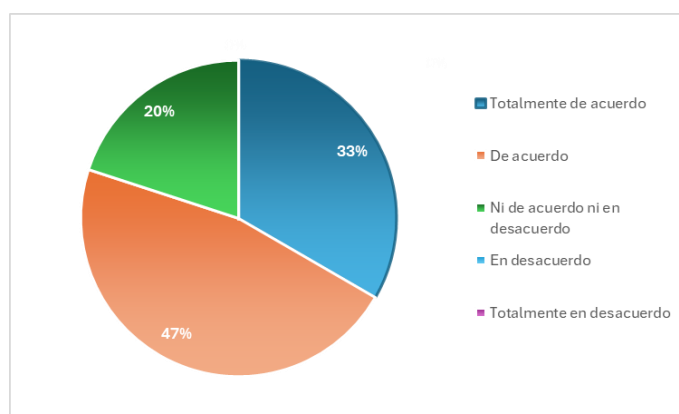
Comunicación oportuna de las decisiones administrativas en ASOAGCAR

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	5	33,33
De acuerdo	7	46,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20,00
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 7

Comunicación oportuna de las decisiones administrativas en ASOAGCAR



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 46,67 % de los participantes manifestó estar de acuerdo con que las decisiones administrativas se comunican oportunamente al personal, mientras que el 33,33 % indicó estar totalmente de acuerdo. En conjunto, el 80,00 % presenta una percepción favorable respecto a la oportunidad con la que se comunican las decisiones administrativas dentro de ASOAGCAR.

Este resultado evidencia que la mayoría del personal considera que las decisiones administrativas son comunicadas de manera oportuna, lo que favorece el conocimiento de las disposiciones adoptadas y contribuye a la coordinación de las actividades institucionales. No obstante, el 20,00 % de los participantes mantuvo una posición neutral, lo que permite identificar una oportunidad de mejora relacionada con la uniformidad y oportunidad de la comunicación dirigida al personal.

En concordancia con los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, resulta conveniente fortalecer los mecanismos y canales mediante los cuales se comunican las decisiones administrativas. La definición de responsables y procedimientos de comunicación dentro de los procesos organizacionales permitiría asegurar que la información relevante sea transmitida de manera clara, oportuna y uniforme, contribuyendo a una gestión administrativa más coordinada.

Pregunta 8

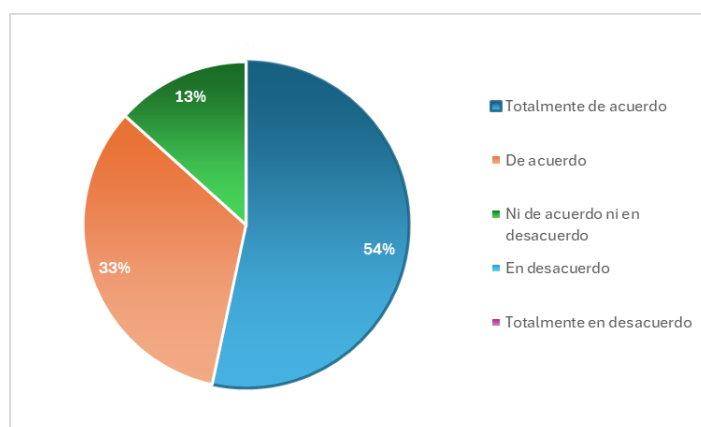
¿Las actividades administrativas son supervisadas adecuadamente?

Respecto a la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 11. Se observa que la mayoría del personal encuestado considera que las actividades administrativas son supervisadas de manera adecuada.

Tabla 11*Supervisión de las actividades administrativas en ASOAGCAR*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	8	53,33
De acuerdo	5	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,34
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 8*Supervisión de las actividades administrativas en ASOAGCAR*

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 53,33 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que las actividades administrativas son supervisadas adecuadamente, mientras que el 33,33 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 86,66 % presenta una percepción favorable respecto a la supervisión de las actividades

administrativas. Por su parte, el 13,34 % mantuvo una posición neutral y no se registraron respuestas en las categorías de desacuerdo.

La percepción favorable de la mayoría de los participantes evidencia que la supervisión constituye una práctica presente dentro de las actividades administrativas de ASOAGCAR y que contribuye al seguimiento de las responsabilidades asignadas. Sin embargo, la existencia de respuestas neutrales permite identificar una oportunidad para fortalecer y formalizar los mecanismos mediante los cuales se realiza el seguimiento de las actividades.

En concordancia con los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, resulta conveniente complementar la supervisión existente con procedimientos estandarizados, responsables definidos y mecanismos de seguimiento que permitan verificar de manera sistemática el cumplimiento de las actividades. La incorporación de estos elementos dentro de una estructura organizacional basada en procesos contribuiría a fortalecer el control administrativo y facilitar la evaluación continua de los resultados.

Pregunta 9

¿La gestión administrativa contribuye al logro de los objetivos institucionales?

En relación con la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 12. Se evidencia que la mayoría del personal encuestado considera que la gestión administrativa contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Tabla 12

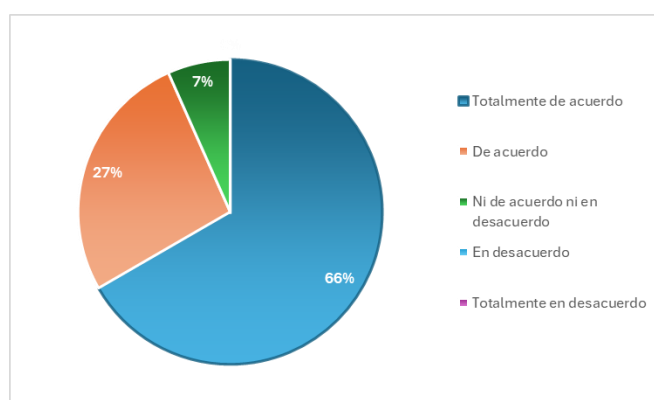
Contribución de la gestión administrativa al logro de los objetivos institucionales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	10	66,67
De acuerdo	4	26,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,66
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 9

Contribución de la gestión administrativa al logro de los objetivos



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 66,67 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que la gestión administrativa contribuye al logro de los objetivos institucionales, mientras que el 26,67 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 93,34 % presenta una percepción favorable respecto a la contribución de la gestión

administrativa al cumplimiento de los objetivos de ASOAGCAR. Por su parte, el 6,66 % mantuvo una posición neutral y no se registraron respuestas en las categorías de desacuerdo.

Estos resultados evidencian una valoración positiva de la gestión administrativa desarrollada en la asociación, debido a que la mayoría de los participantes reconoce que las actividades administrativas contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales. Este resultado constituye una fortaleza para ASOAGCAR, puesto que refleja que las prácticas de planificación, organización, coordinación y seguimiento desarrolladas actualmente aportan al funcionamiento de la organización.

No obstante, al considerar los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, se identifica la conveniencia de fortalecer la formalización y articulación de las actividades administrativas. El establecimiento de procedimientos, responsables y mecanismos de seguimiento permitiría consolidar las prácticas existentes y favorecer una gestión más ordenada, coordinada y orientada a la mejora continua.

Síntesis de la dimensión: Gestión administrativa

Los resultados obtenidos en esta dimensión evidencian una percepción favorable del personal respecto a la gestión administrativa de ASOAGCAR. La planificación de las actividades, la comunicación interna, la comunicación de las decisiones administrativas, la supervisión y la contribución de la gestión administrativa al logro de los objetivos institucionales fueron valoradas positivamente por la mayoría de los participantes.

En particular, los resultados muestran que la gestión administrativa constituye una fortaleza dentro del funcionamiento actual de la asociación. No obstante, las respuestas neutrales identificadas en algunos indicadores evidencian que existen aspectos susceptibles de fortalecimiento, principalmente relacionados con la formalización de los procedimientos, la comunicación interna y los mecanismos de seguimiento y control.

Al contrastar estos resultados con los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, se observa que las actividades administrativas se desarrollan y cumplen una función importante dentro de la organización, aunque requieren una mayor formalización y articulación. En este sentido, el establecimiento de procesos definidos, responsables, procedimientos y mecanismos de seguimiento permitirá consolidar las prácticas existentes y mejorar la coordinación entre las diferentes áreas.

Por tanto, los resultados de esta dimensión no evidencian una ausencia de gestión administrativa, sino la necesidad de fortalecer su organización y formalización. Este aspecto constituye un elemento relevante para la propuesta de una estructura organizacional basada en procesos, orientada a mejorar la coordinación, la claridad de responsabilidades y el seguimiento de las actividades administrativas de ASOAGCAR.

Diagnóstico de la gestión por procesos

La gestión por procesos constituye un enfoque orientado a organizar y articular las actividades de una organización de manera sistemática, considerando la relación existente entre las diferentes áreas y los resultados que se esperan alcanzar. Este enfoque permite identificar, documentar y mejorar los procesos institucionales,

estableciendo responsabilidades y mecanismos de coordinación que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el caso de ASOAGCAR, esta dimensión busca conocer la percepción del personal respecto a los procesos que se desarrollan en la asociación, su nivel de identificación y documentación, la coordinación entre las diferentes áreas, el seguimiento de las actividades y la importancia de implementar una gestión basada en procesos.

El análisis de esta dimensión resulta relevante debido a que la propuesta de la presente investigación plantea el diseño de una estructura organizacional basada en procesos. Por ello, los resultados obtenidos permitirán identificar las condiciones actuales de la asociación y determinar los aspectos que requieren fortalecimiento para lograr una mayor articulación entre las funciones, responsabilidades y procesos institucionales.

Pregunta 10

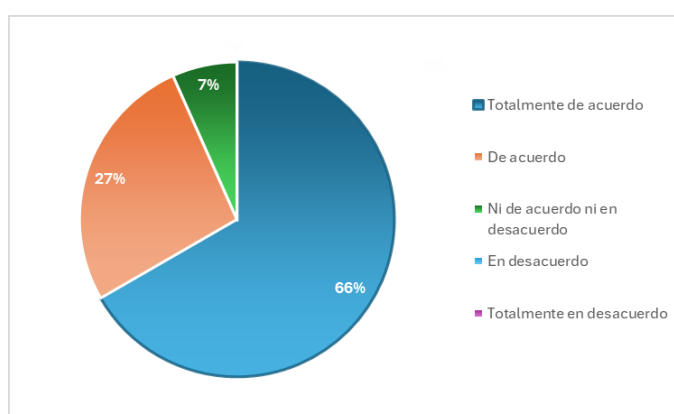
¿Conoce los procesos que se desarrollan en la asociación para cumplir sus actividades?

Respecto a la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 13. Se observa que la mayoría del personal encuestado afirma conocer los procesos institucionales que se desarrollan en ASOAGCAR.

Tabla 13*Conocimiento de los procesos institucionales en ASOAGCAR*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	10	66,67
De acuerdo	4	26,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 10*Conocimiento de los procesos institucionales en ASOAGCAR*

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 66,67 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con conocer los procesos que se desarrollan en ASOAGCAR, mientras que el 26,67 % indicó estar de acuerdo. Por su parte, el 6,67 % mantuvo una

posición neutral. En conjunto, el 93,34 % presenta una percepción favorable respecto al conocimiento de los procesos que se desarrollan en la asociación, sin registrarse respuestas en las categorías de desacuerdo.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los participantes reconoce las actividades y procedimientos que forman parte del funcionamiento cotidiano de ASOAGCAR. Este conocimiento constituye una fortaleza, debido a que facilita el desarrollo de las actividades y permite que el personal comprenda las acciones necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

Sin embargo, el conocimiento práctico de las actividades no implica necesariamente que los procesos se encuentren identificados, estructurados y documentados formalmente. En este sentido, la respuesta neutral y los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa permiten reconocer la necesidad de fortalecer la formalización de los procesos institucionales. La identificación, documentación y organización de los procesos permitiría establecer con mayor claridad sus responsables, actividades, entradas, resultados y relaciones con otros procesos, favoreciendo una gestión más integrada y orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Pregunta 11

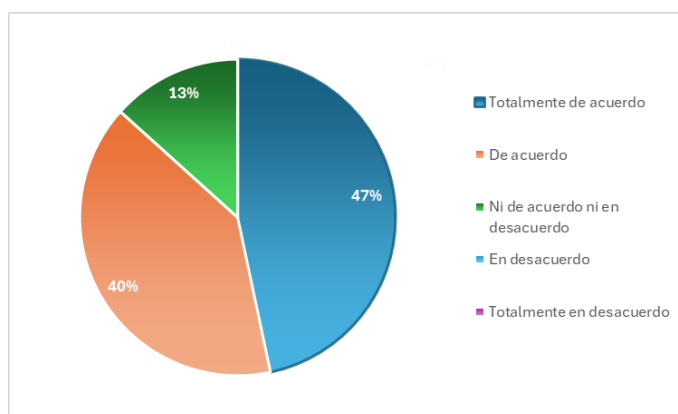
¿Los procedimientos que realiza en su trabajo se encuentran documentados?

En relación con la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 14. Se evidencia que la mayoría del personal encuestado considera que los procedimientos que realiza en su trabajo se encuentran documentados.

Tabla 14*Documentación de procedimientos en ASOAGCAR*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	7	46,67
De acuerdo	6	40,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 11*Documentación de procedimientos en ASOAGCAR*

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 46,67 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que los procedimientos que realiza en su trabajo se encuentran documentados, mientras que el 40,00 % indicó estar de acuerdo. En

conjunto, el 86,67 % presenta una percepción favorable respecto a la existencia de documentación de los procedimientos que desarrolla en sus actividades. Por su parte, el 13,33 % mantuvo una posición neutral y no se registraron respuestas en las categorías de desacuerdo.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los participantes percibe que cuenta con procedimientos documentados para el desarrollo de sus actividades, lo cual representa un aspecto favorable para la gestión por procesos, debido a que la documentación puede contribuir a mantener criterios comunes para la ejecución de las tareas y facilitar su continuidad.

Sin embargo, la percepción obtenida mediante la encuesta debe ser contrastada con la revisión documental realizada durante la Investigación-Acción Participativa, debido a que la existencia de documentos no necesariamente implica que todos los procedimientos se encuentren formalizados, actualizados y articulados entre sí. En este sentido, resulta conveniente fortalecer la identificación y documentación sistemática de los procesos y procedimientos institucionales, estableciendo responsables, actividades y mecanismos de seguimiento que permitan una aplicación uniforme y contribuyan al mejoramiento de la gestión administrativa de ASOAGCAR.

Pregunta 12

¿Existe coordinación entre las diferentes áreas para el desarrollo de los procesos institucionales?

Respecto a la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 15. Se observa que la mayoría del personal encuestado considera que existe coordinación entre las diferentes áreas para el desarrollo de los procesos institucionales.

Tabla 15

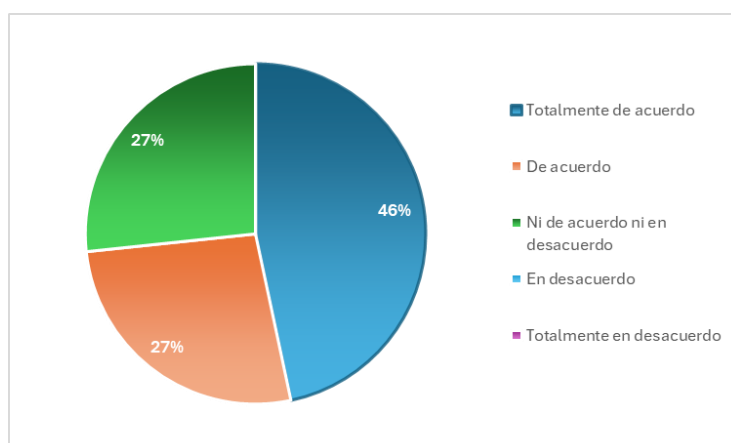
Coordinación entre las áreas para el desarrollo de los procesos institucionales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	7	46.67
De acuerdo	4	26.67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	26.66
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 12

Coordinación entre las áreas para el desarrollo de los procesos institucionales



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 46,67 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que existe coordinación entre las diferentes áreas para el desarrollo de los procesos institucionales, mientras que el 26,67 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 73,34 % presenta una percepción favorable respecto a la

coordinación entre las áreas. Por su parte, el 26,67 % mantuvo una posición neutral y no se registraron respuestas en las categorías de desacuerdo.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los participantes percibe que existe coordinación entre las diferentes áreas de ASOAGCAR para desarrollar las actividades institucionales. Esta coordinación constituye un aspecto favorable para la gestión por procesos, debido a que permite relacionar las actividades realizadas por las distintas áreas y contribuir al cumplimiento de las responsabilidades institucionales.

No obstante, el porcentaje de respuestas neutrales representa un aspecto relevante dentro del diagnóstico, debido a que más de una cuarta parte de los participantes no mantiene una posición definida respecto a la coordinación entre las áreas. Al contrastar este resultado con los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, se identifica la conveniencia de fortalecer la articulación entre los procesos administrativos y operativos mediante la definición de actividades, responsables, relaciones entre procesos y mecanismos de comunicación.

En este sentido, el diseño de una estructura organizacional basada en procesos permitirá establecer con mayor claridad la relación existente entre las diferentes áreas y facilitar la coordinación de las actividades.

Pregunta 13

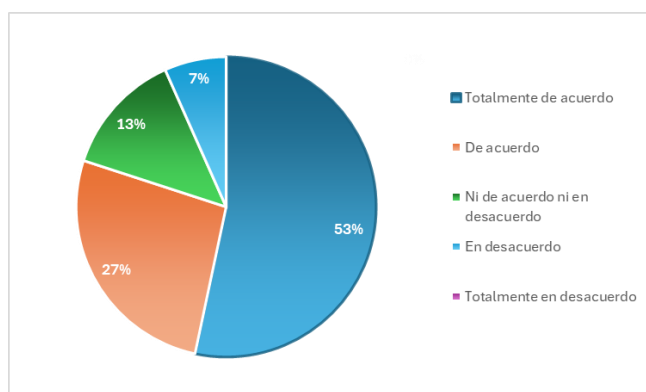
¿Los procesos administrativos están documentados?

En relación con la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 16. Se evidencia que la mayoría del personal encuestado considera que los procesos administrativos se encuentran documentados.

Tabla 16*Documentación de los procesos administrativos en ASOAGCAR*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	8	53,33
De acuerdo	4	26,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33
En desacuerdo	1	6,67
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 13*Documentación de los procesos administrativos en ASOAGCAR*

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 53,33 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que los procesos administrativos se encuentran documentados, mientras que el 26,67 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 80,00

% presenta una percepción favorable respecto a la existencia de documentación de los procesos administrativos. Por otra parte, el 13,33 % mantuvo una posición neutral y el 6,67 % manifestó estar en desacuerdo.

La percepción favorable de la mayoría de los participantes evidencia que existe cierto nivel de documentación relacionado con los procesos administrativos de ASOAGCAR. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y de desacuerdo permite identificar que dicha documentación no es percibida de manera uniforme por todo el personal. Esto puede estar relacionado con diferencias en el acceso, conocimiento o utilización de los documentos que orientan el desarrollo de los procesos.

Al contrastar estos resultados con la Investigación-Acción Participativa y la revisión documental, resulta necesario determinar el nivel de formalización, actualización y articulación de los documentos existentes. No basta con que existan registros o documentos asociados a determinadas actividades; es importante que los procesos administrativos se encuentren claramente identificados, estructurados y disponibles para los responsables de su ejecución.

En este sentido, la propuesta de una estructura organizacional basada en procesos deberá considerar la identificación y documentación de los procesos administrativos, así como la definición de responsables y relaciones entre las actividades. Esto permitirá fortalecer la estandarización de los procesos y facilitar su comprensión y aplicación por parte del personal de ASOAGCAR.

Pregunta 14

¿Las actividades se ejecutan siguiendo una secuencia organizada?

Respecto a la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 17. Se observa que la mayoría del personal encuestado considera que las actividades se ejecutan siguiendo una secuencia organizada.

Tabla 17

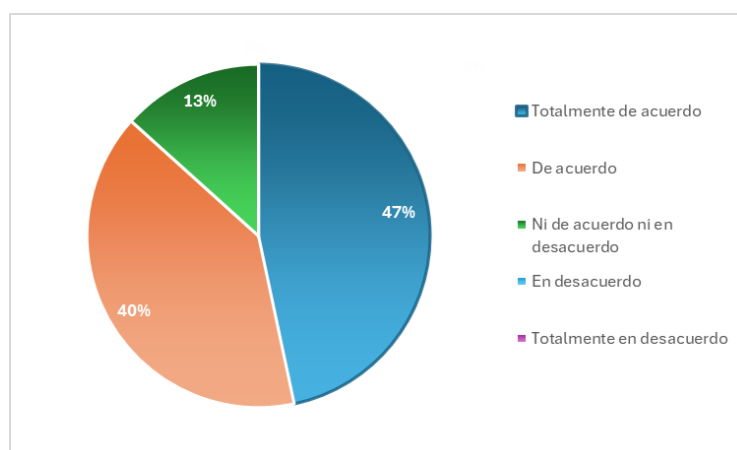
Ejecución de las actividades siguiendo una secuencia organizada en ASOAGCAR

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	7	46,67
De acuerdo	6	40,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 14

Ejecución de las actividades siguiendo una secuencia organizada en ASOAGCAR



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 46,67 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que las actividades se ejecutan siguiendo una secuencia organizada, mientras que el 40,00 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 86,67 % presenta una percepción favorable respecto al orden y secuencia con que se desarrollan las actividades en ASOAGCAR. Por su parte, el 13,33 % mantuvo una posición neutral y no se registraron respuestas en las categorías de desacuerdo.

Estos resultados evidencian que la mayoría del personal percibe que las actividades se desarrollan siguiendo una secuencia que facilita su ejecución y contribuye al cumplimiento de las responsabilidades asignadas. Esta situación constituye un aspecto favorable para la gestión por procesos, debido a que refleja la existencia de una dinámica de trabajo que permite relacionar las diferentes actividades necesarias para desarrollar las funciones institucionales.

Sin embargo, la percepción de una secuencia organizada en la ejecución de las actividades no implica necesariamente que esta se encuentre formalizada o documentada. Al contrastar los resultados con los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, resulta conveniente fortalecer la estandarización de las actividades mediante la identificación y documentación de los procesos, estableciendo su secuencia, responsables y relaciones con otros procesos. Esto permitiría reducir la dependencia del conocimiento adquirido mediante la experiencia y favorecer una ejecución más uniforme de las actividades en ASOAGCAR.

Pregunta 15

¿La asociación promueve acciones para mejorar continuamente sus procesos administrativos?

En relación con la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 18. Se evidencia que la mayoría del personal encuestado considera que la asociación promueve acciones para la mejora continua de sus procesos administrativos.

Tabla 18

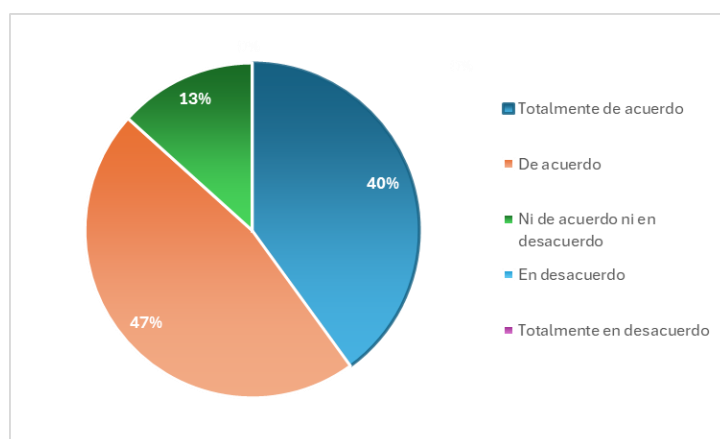
Promoción de acciones para la mejora continua de los procesos administrativos en ASOAGCAR

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	6	40,00
De acuerdo	7	46,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,33
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 15

Promoción de acciones para la mejora continua de los procesos administrativos.



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 40,00 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que ASOAGCAR promueve acciones para mejorar continuamente sus procesos administrativos, mientras que el 46,67 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 86,67 % presenta una percepción favorable respecto a la promoción de acciones orientadas a la mejora continua. Por su parte, el 13,33 % mantuvo una posición neutral y no se registraron respuestas en las categorías de desacuerdo.

Estos resultados evidencian que la mayoría del personal reconoce la existencia de acciones orientadas al fortalecimiento y mejoramiento de los procesos administrativos de la asociación. Esta percepción constituye un aspecto favorable para la gestión por procesos, debido a que refleja una disposición hacia la revisión y optimización de las actividades que se desarrollan en ASOAGCAR.

Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales indica que estas acciones de mejora no son percibidas de manera uniforme por todo el personal. Al contrastar este resultado con los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, resulta conveniente fortalecer los mecanismos de seguimiento, comunicación y evaluación de las acciones de mejora, de manera que puedan ser identificadas y comprendidas por los diferentes responsables de la organización.

En este sentido, la incorporación de mecanismos de mejora continua dentro de una estructura organizacional basada en procesos permitiría establecer responsables, identificar oportunidades de mejora, realizar seguimiento a las acciones implementadas y evaluar sus resultados, contribuyendo al fortalecimiento progresivo de la gestión administrativa de ASOAGCAR.

Pregunta 16

¿Considero necesario actualizar la estructura organizacional de ASOAGCAR?

Respecto a la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 19. Se observa que la mayoría del personal encuestado considera necesario actualizar la estructura organizacional de la asociación.

Tabla 19

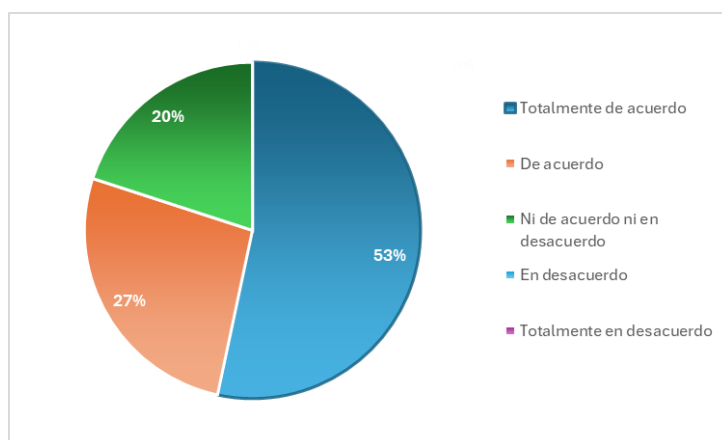
Necesidad de actualización de la estructura organizacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	8	53,33
De acuerdo	4	26,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20,00
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 16

Necesidad de actualización de la estructura organizacional



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

De resultados muestran que el 53,33 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que es necesario actualizar la estructura organizacional de ASOAGCAR, mientras que el 26,67 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 80,00 % presenta una percepción favorable respecto a la necesidad de actualizar la estructura organizacional de la asociación. Por su parte, el 20,00 % mantuvo una posición neutral y no se registraron respuestas en las categorías de desacuerdo.

Estos resultados evidencian que existe una percepción mayoritariamente favorable hacia la actualización de la estructura organizacional, lo que representa un elemento relevante para la presente investigación. La aceptación de esta necesidad puede relacionarse con la importancia de contar con una estructura que refleje de manera clara las funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones existentes entre las diferentes áreas de ASOAGCAR.

La presencia de un 20,00 % de respuestas neutrales indica, sin embargo, que no todos los participantes mantienen una posición definida respecto a la necesidad de actualizar la estructura organizacional. En este sentido, los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa permiten complementar esta percepción y analizar las condiciones actuales de la organización, así como las necesidades identificadas en relación con la distribución de funciones, coordinación y formalización de los procesos.

En consecuencia, la actualización de la estructura organizacional constituye una alternativa pertinente para fortalecer la organización interna de ASOAGCAR. Su diseño basado en procesos permitirá articular las funciones y responsabilidades de los diferentes cargos con las actividades que se desarrollan en la asociación, favoreciendo una mayor claridad organizacional y contribuyendo al mejoramiento de la gestión administrativa.

Pregunta 17

¿Un manual de funciones contribuiría a mejorar el desempeño del personal?

En relación con la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 20. Se evidencia que la mayoría del personal encuestado considera que un manual de funciones contribuiría a mejorar el desempeño laboral.

Tabla 20

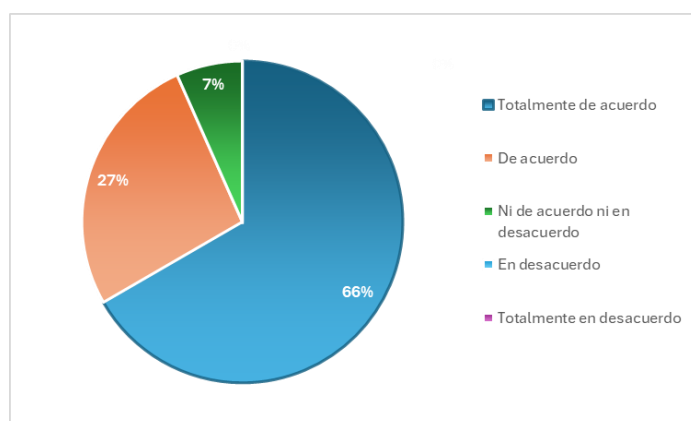
Importancia del manual de funciones para el desempeño laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	10	66,67
De acuerdo	4	26,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,67
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 17

Importancia del manual de funciones para el desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 66,67 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que un manual de funciones contribuiría a mejorar el desempeño del personal, mientras que el 26,67 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 93,34 % presenta una percepción favorable respecto a la utilidad de esta herramienta

administrativa. Por su parte, el 6,67 % mantuvo una posición neutral y no se registraron respuestas en las categorías de desacuerdo.

Estos resultados evidencian que existe una amplia aceptación respecto a la importancia de contar con un manual de funciones en ASOAGCAR. La percepción favorable del personal permite identificar la necesidad de fortalecer la formalización de las responsabilidades y actividades correspondientes a cada cargo, de manera que exista mayor claridad sobre las funciones que deben desempeñarse dentro de la organización.

Asimismo, este resultado guarda relación con los hallazgos obtenidos en las preguntas anteriores, particularmente con aquellos relacionados con la distribución de funciones, la documentación de procedimientos y la necesidad de actualizar la estructura organizacional. La coincidencia entre estos resultados permite considerar el manual de funciones como una herramienta complementaria para fortalecer la estructura organizacional propuesta.

En este sentido, la incorporación de un manual de funciones permitirá establecer de manera formal las responsabilidades, actividades, relaciones de dependencia y competencias asociadas a cada cargo, contribuyendo a una mayor claridad en la asignación de funciones y facilitando la coordinación de las actividades dentro de ASOAGCAR.

Pregunta 18

¿La implementación de una estructura organizacional basada en procesos fortalecería la gestión administrativa de la asociación?

Respecto a la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 21. Se observa que la totalidad del personal encuestado considera que una estructura organizacional basada en procesos fortalecería la gestión administrativa de ASOAGCAR.

Tabla 21

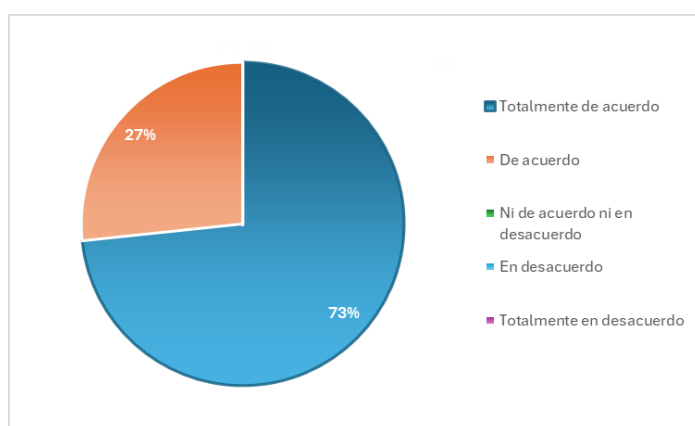
Aporte de la estructura basada en procesos a la gestión administrativa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	11	73,33
De acuerdo	4	26,67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 18

Aporte de la estructura basada en procesos a la gestión administrativa



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 73,33 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que la implementación de una estructura organizacional basada en procesos fortalecería la gestión administrativa de ASOAGCAR, mientras que el 26,67 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 100,00 % de los participantes presenta una percepción favorable respecto al aporte que tendría este modelo organizacional para el fortalecimiento de la gestión administrativa. No se registraron respuestas neutrales ni en las categorías de desacuerdo.

Este resultado evidencia una aceptación generalizada de la propuesta por parte de los participantes, quienes consideran que una estructura organizacional basada en procesos podría contribuir a mejorar la organización y articulación de las actividades administrativas. Esta percepción guarda relación con los resultados obtenidos en las preguntas anteriores, particularmente con la necesidad de actualizar la estructura organizacional, formalizar las funciones y fortalecer la documentación y coordinación de los procesos.

Desde la perspectiva del diagnóstico, este resultado constituye un elemento favorable para la propuesta, debido a que existe una percepción positiva del personal respecto a la utilidad de un modelo organizacional orientado a procesos. No obstante, la pertinencia de su implementación se sustenta principalmente en la integración de este resultado con los hallazgos obtenidos mediante la Investigación-Acción Participativa, la observación, las entrevistas y la revisión documental.

En consecuencia, la estructura organizacional basada en procesos se plantea como una alternativa orientada a fortalecer la gestión administrativa de ASOAGCAR

mediante una mayor claridad en las funciones, definición de responsabilidades, articulación entre áreas y formalización de los procesos institucionales.

Pregunta 19

¿La documentación de los procesos facilitaría la coordinación entre las áreas?

En relación con la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 22. Se evidencia que la totalidad del personal encuestado considera que la documentación de los procesos facilitaría la coordinación entre las áreas de la asociación.

Tabla 22

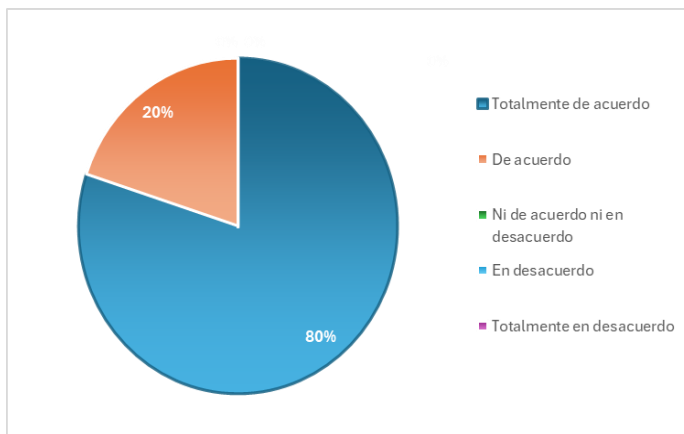
Importancia de documentar los procesos administrativos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	12	80,00
De acuerdo	3	20,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 19

Importancia de documentar los procesos administrativos



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 80,00 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con que la documentación de los procesos facilitaría la coordinación entre las áreas de ASOAGCAR, mientras que el 20,00 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 100,00 % presenta una percepción favorable respecto a la importancia de documentar los procesos para fortalecer la coordinación entre las diferentes áreas. No se registraron respuestas neutrales ni en las categorías de desacuerdo.

Este resultado evidencia una valoración positiva de la documentación de los procesos como herramienta para facilitar la articulación de las actividades institucionales. La percepción de los participantes permite identificar que contar con procesos claramente documentados podría contribuir a establecer una referencia común para el desarrollo de las actividades y favorecer una mayor claridad en la interacción entre las diferentes áreas.

Asimismo, este resultado guarda relación con los hallazgos obtenidos en la Pregunta 12, en la cual el 73,34 % de los participantes presentó una percepción favorable respecto a la coordinación entre las áreas, mientras que el 26,67 % mantuvo una posición neutral. Esta relación permite identificar que, aunque existe una percepción favorable sobre la coordinación, la documentación de los procesos constituye una alternativa valorada por la totalidad de los participantes para fortalecer dicha articulación.

En este sentido, la documentación de los procesos deberá considerarse dentro de la propuesta de estructura organizacional basada en procesos, estableciendo de manera clara las actividades, responsables, secuencia y relaciones entre las áreas involucradas. Esto permitirá contar con una base formal para orientar la ejecución de los procesos y fortalecer la coordinación interna de ASOAGCAR.

Pregunta 20

¿Estoy dispuesto(a) a participar en la implementación de una nueva estructura organizacional basada en procesos?

Respecto a la pregunta, los resultados se presentan en la Tabla 23. Se observa que la gran mayoría del personal encuestado está dispuesto a participar en la implementación de una nueva estructura organizacional basada en procesos.

Tabla 23

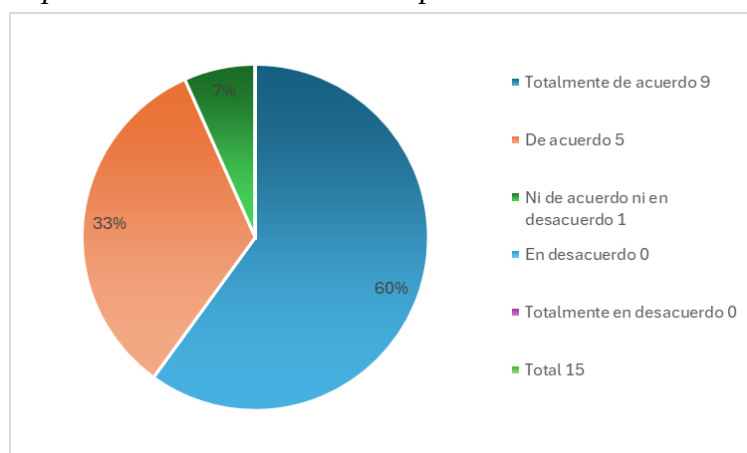
Disposición a participar en la implementación de una estructura organizacional basada en procesos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	9	60
De acuerdo	5	33,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7,14
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100%

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Gráfico 20

Importancia de documentar los procesos administrativos



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), 2026.

Interpretación

Los resultados muestran que el 60,00 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con participar en la implementación de una nueva estructura

organizacional basada en procesos, mientras que el 33,33 % indicó estar de acuerdo. En conjunto, el 93,33 % presenta una disposición favorable hacia la participación en el proceso de implementación. Por su parte, el 6,67 % mantuvo una posición neutral y no se registraron respuestas en las categorías de desacuerdo.

Estos resultados evidencian una disposición mayoritariamente favorable del personal para participar en el proceso de cambio organizacional propuesto. Esta actitud constituye un elemento positivo para la implementación de la propuesta, debido a que la participación de los colaboradores puede facilitar la apropiación de los nuevos roles, responsabilidades y formas de trabajo que se establezcan.

La existencia de un 6,67 % de respuestas neutrales indica que una parte reducida de los participantes no mantiene una posición definida respecto a su participación en el proceso de implementación. En este sentido, será conveniente considerar acciones de socialización, comunicación y acompañamiento que permitan explicar los objetivos, beneficios y cambios asociados con la nueva estructura organizacional.

En consecuencia, la disposición favorable del personal constituye una condición propicia para el desarrollo de la propuesta de estructura organizacional basada en procesos. La participación de los colaboradores permitirá incorporar el conocimiento que poseen sobre las actividades institucionales y favorecer una implementación gradual y participativa, acorde con las necesidades identificadas en ASOAGCAR.

Síntesis de la dimensión: Gestión por procesos

Los resultados obtenidos en la dimensión de gestión por procesos evidencian una percepción mayoritariamente favorable del personal respecto al conocimiento,

ejecución y mejora de los procesos desarrollados en ASOAGCAR. La mayoría de los participantes manifiesta conocer los procesos institucionales, reconoce la existencia de procedimientos y considera que las actividades se ejecutan siguiendo una secuencia organizada. Asimismo, se identifica una valoración positiva respecto a la promoción de acciones de mejora continua dentro de la asociación.

Sin embargo, los resultados también permiten identificar aspectos que requieren fortalecimiento. Particularmente, la coordinación entre las diferentes áreas presenta un porcentaje importante de respuestas neutrales, mientras que la documentación de los procesos administrativos registra tanto respuestas neutrales como una respuesta en desacuerdo. Estos resultados sugieren que, aunque existen prácticas y procedimientos que orientan el desarrollo de las actividades, su formalización y aplicación no necesariamente se encuentran articuladas de manera uniforme en toda la organización.

De igual manera, los resultados relacionados con la actualización de la estructura organizacional, la utilidad de un manual de funciones y la implementación de una estructura basada en procesos muestran una percepción favorable del personal hacia el fortalecimiento de la organización. Destaca que el 93,34 % de los participantes considera que un manual de funciones contribuiría a mejorar el desempeño del personal, mientras que el 100,00 % considera que una estructura organizacional basada en procesos fortalecería la gestión administrativa. Asimismo, el 100,00 % considera que la documentación de los procesos facilitaría la coordinación entre las áreas.

Estos resultados permiten establecer que ASOAGCAR cuenta con una base de conocimientos y prácticas que favorecen el desarrollo de sus actividades; no obstante, existe la necesidad de fortalecer la formalización, documentación y articulación de los

procesos institucionales. En este sentido, la propuesta de una estructura organizacional basada en procesos se orienta no solamente a modificar la estructura existente, sino a organizar de manera integral las actividades, responsabilidades, relaciones entre áreas y mecanismos de coordinación.

Finalmente, la disposición del personal constituye un elemento favorable para el desarrollo de la propuesta, debido a que el 93,33 % de los participantes manifestó una actitud favorable hacia su participación en la implementación de una nueva estructura organizacional basada en procesos. Esta disposición puede facilitar la socialización y apropiación de los cambios propuestos, siempre que la implementación considere mecanismos de comunicación, participación y acompañamiento al personal.

Análisis integrado y triangulación de los resultados

El análisis integrado de la información permitió contrastar los hallazgos obtenidos a través de la Investigación-Acción Participativa con los resultados de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo y operativo de ASOAGCAR. Como fuentes principales se consideraron la observación participante, las entrevistas semiestructuradas y la revisión documental, mientras que la encuesta se utilizó como instrumento complementario para conocer la percepción del personal sobre la estructura organizacional, la gestión administrativa y la gestión por procesos.

La triangulación ayudó a identificar coincidencias entre las diferentes fuentes y, al mismo tiempo, a reconocer aspectos que aún requieren atención dentro de la organización. Los resultados no se analizaron de manera aislada, sino que se relacionaron con lo observado durante el desarrollo de las actividades institucionales, con las opiniones expresadas por los responsables de las distintas áreas y con la documentación disponible en la asociación.

En lo que respecta a la estructura organizacional, el trabajo realizado mediante la IAP evidenció la necesidad de fortalecer su formalización, especialmente en la definición de funciones, responsabilidades y relaciones entre los cargos. Esta situación coincide con los resultados de la encuesta, ya que, aunque la mayoría del personal manifiesta conocer la estructura y las líneas de autoridad, también se presentan respuestas neutrales en aspectos relacionados con la distribución y formalización de las funciones. Además, el 80,00 % de los participantes consideró necesaria la actualización de la estructura organizacional, lo que refuerza la pertinencia de la propuesta planteada.

Respecto a la gestión administrativa, tanto la IAP como la encuesta muestran que ASOAGCAR desarrolla actividades de planificación, coordinación, supervisión y seguimiento que permiten el funcionamiento cotidiano de la organización. La mayoría de los encuestados mantiene una percepción favorable sobre estos aspectos. No obstante, la presencia de respuestas neutrales en algunos indicadores sugiere que estas prácticas pueden consolidarse mediante mecanismos más formales de comunicación, seguimiento y control.

En cuanto a la gestión por procesos, la triangulación permitió observar que la asociación cuenta con actividades y procedimientos que el personal conoce y aplica; sin embargo, aún es necesario fortalecer su formalización y articulación. La encuesta refleja una percepción positiva respecto al conocimiento de los procesos y a la ejecución ordenada de las actividades. No obstante, la coordinación entre áreas presentó un porcentaje de respuestas neutrales, y en la documentación de los procesos administrativos también aparecieron respuestas neutrales e incluso una respuesta en desacuerdo. Al contrastar estos datos con la observación y la revisión documental, se

identifica una diferencia entre las prácticas que se realizan de manera cotidiana y su nivel de formalización institucional.

La triangulación también permitió identificar una relación clara entre la estructura organizacional y la gestión por procesos. La distribución de funciones, la definición de responsabilidades, la coordinación entre áreas y la documentación de los procesos son elementos que se encuentran estrechamente vinculados. Una estructura que defina con claridad los cargos y sus responsabilidades facilita la ejecución de los procesos, mientras que la identificación y documentación de estos últimos permite precisar la participación de cada área y cargo en las actividades institucionales.

Otro hallazgo relevante es la aceptación de la propuesta por parte del personal. El 93,33 % de los participantes consideró que un manual de funciones contribuiría a mejorar el desempeño laboral; el 100,00 % valoró favorablemente el aporte de una estructura organizacional basada en procesos para fortalecer la gestión administrativa, y el 100,00 % consideró que la documentación de los procesos facilitaría la coordinación entre las áreas. Asimismo, el 93,33 % manifestó disposición para participar en la implementación de una nueva estructura organizacional basada en procesos. Estos resultados no demuestran por sí solos la efectividad futura de la propuesta, pero sí evidencian una percepción positiva y una actitud favorable del personal hacia las acciones de fortalecimiento planteadas.

En conjunto, la triangulación muestra que ASOAGCAR cuenta con prácticas administrativas y operativas que permiten el desarrollo de sus actividades; sin embargo, estas requieren un mayor nivel de formalización, articulación y documentación. La principal necesidad identificada no es la ausencia de procesos, sino la necesidad de establecer una organización sistemática que vincule dichos procesos

con la estructura organizacional, las funciones, los responsables y los mecanismos de coordinación.

A partir de estos hallazgos, se establece como necesidad de mejora el diseño de una estructura organizacional basada en procesos que permita clarificar las funciones y responsabilidades, fortalecer las relaciones entre las áreas, documentar los procesos institucionales y establecer mecanismos de seguimiento y mejora continua. De esta manera, los resultados obtenidos a través de la IAP, complementados con la información cuantitativa de la encuesta, proporcionan el sustento necesario para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa de ASOAGCAR.

CAPITULO III: Propuesta Metodológica Para La Aplicación De La Norma

Propuesta de una estructura organizacional basada en procesos para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR)

La presente propuesta surge como respuesta a los resultados obtenidos durante el diagnóstico realizado en la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), los cuales evidenciaron la necesidad de fortalecer la gestión administrativa mediante la implementación de una estructura organizacional basada en procesos. Si bien los resultados de la encuesta reflejan una percepción favorable respecto a diversos aspectos administrativos, también permitieron identificar oportunidades de mejora relacionadas con la formalización de funciones, la documentación de procesos, la coordinación entre las diferentes áreas y la estandarización de los procedimientos institucionales.

En este contexto, la propuesta plantea el diseño de una estructura organizacional basada en procesos que permita organizar las actividades de la asociación de manera sistemática, estableciendo con claridad las responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones funcionales entre los diferentes cargos. Este enfoque busca integrar las actividades estratégicas, misionales y de apoyo, promoviendo una administración orientada a la eficiencia, la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La estructura organizacional propuesta constituye una herramienta de gestión que facilitará la planificación, organización, dirección y control de las actividades desarrolladas por ASOAGCAR. Asimismo, permitirá fortalecer la comunicación interna, optimizar la coordinación entre las áreas administrativas y operativas, reducir

la duplicidad de funciones y mejorar la toma de decisiones mediante procesos claramente definidos y documentados.

La propuesta comprende el diseño del organigrama institucional, la identificación y caracterización de los procesos organizacionales, la elaboración del mapa de procesos, el manual de procesos, el manual de funciones, los indicadores de gestión y un plan de implementación que facilite la incorporación progresiva del nuevo modelo organizacional. En conjunto, estos elementos contribuirán al fortalecimiento de la gestión administrativa, favoreciendo el desarrollo organizacional y la sostenibilidad de la asociación.

Diseño de la estructura organizacional basada en procesos

La estructura organizacional constituye un elemento necesario para ordenar las actividades que se desarrollan en ASOAGCAR y establecer la relación entre las diferentes funciones. A partir del diagnóstico realizado, se identificó que la asociación cuenta con cargos y áreas que permiten atender sus actividades administrativas y productivas; sin embargo, la distribución de responsabilidades no siempre se encuentra relacionada de manera directa con los procesos que se ejecutan.

Por esta razón, el diseño planteado toma como punto de partida la estructura que actualmente tiene la asociación y la organiza considerando los procesos que intervienen en su funcionamiento. No se plantea crear una estructura diferente a la realidad de ASOAGCAR, sino definir con mayor claridad la relación entre los niveles de dirección, las actividades administrativas y las operaciones relacionadas con la producción y comercialización del banano orito.

La estructura considera como nivel de dirección a la Asamblea General y a la Junta Directiva, responsables de las decisiones que orientan el funcionamiento de la

asociación. El presidente mantiene la representación institucional y la dirección establecida dentro de la organización. Como instancia de control se considera a la Junta de Vigilancia, cuya función se mantiene independiente de las actividades administrativas y operativas.

En el nivel administrativo se encuentra el administrador, quien tiene un papel de coordinación entre las decisiones de la dirección y las actividades que realizan las diferentes áreas. A este nivel se relacionan las funciones contables, administrativas y de apoyo, necesarias para mantener actualizada la información y atender los requerimientos de la organización.

El componente operativo incluye las actividades relacionadas con la asistencia técnica a los productores, el manejo de la producción y la comercialización. En este ámbito participa principalmente el técnico agrícola, quien mantiene contacto con los socios productores y da seguimiento a aspectos relacionados con la actividad productiva.

La estructura también considera las actividades de apoyo que forman parte del funcionamiento cotidiano de la asociación, entre ellas las relacionadas con la tienda y el cumplimiento de los requerimientos de Fairtrade. Estas actividades mantienen coordinación con la administración de acuerdo con las necesidades de cada proceso.

La organización planteada permite relacionar los cargos con los procesos en los que participan. Esta relación resulta importante porque una misma actividad puede requerir la intervención de varias personas y, por tanto, necesita una definición clara de responsabilidades y coordinación. De esta manera, la estructura deja de considerar únicamente los cargos de forma individual y los vincula con el trabajo que se desarrolla dentro de la asociación.

A partir de esta estructura se procede a identificar y clasificar los procesos que forman parte de las actividades de ASOAGCAR. Esta clasificación permitirá diferenciar los procesos relacionados con la dirección, aquellos vinculados directamente con la actividad principal de la asociación y los que brindan apoyo a su funcionamiento administrativo y operativo.

Mapa de procesos

El mapa de procesos constituye una representación gráfica que permite visualizar de manera integral los procesos que conforman una organización y las relaciones existentes entre ellos. Su principal finalidad es facilitar la comprensión del funcionamiento institucional mediante la identificación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que intervienen en el desarrollo de las actividades organizacionales.

De acuerdo con la Norma ISO 9001:2015, las organizaciones deben identificar los procesos necesarios para su sistema de gestión de la calidad, determinar la interacción entre ellos y establecer mecanismos que permitan controlar su desempeño y promover la mejora continua. En este sentido, el mapa de procesos constituye una herramienta que facilita la gestión integral de las actividades institucionales y favorece la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo.

Según Harrington (1993), la representación gráfica de los procesos permite comprender la secuencia de las actividades desarrolladas dentro de una organización, identificar la relación entre los diferentes procesos y detectar oportunidades de mejora orientadas a incrementar la eficiencia y la calidad de los resultados. Asimismo, favorece la coordinación entre las distintas áreas de trabajo y fortalece la toma de decisiones basada en el análisis del funcionamiento organizacional. En este mismo

sentido, Pérez (2010) señala que el mapa de procesos constituye una herramienta de gestión que permite identificar la interacción entre los procesos de una organización, facilitando su administración de manera integrada y orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la presente investigación, el diseño del mapa de procesos para la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR) se elaboró a partir de la información obtenida durante el diagnóstico institucional y de la participación de los actores involucrados en las actividades administrativas, técnicas y operativas de la organización. Este análisis permitió identificar los procesos que agregan valor, los procesos de dirección y aquellos que brindan soporte al funcionamiento institucional.

Como resultado, se propone un mapa de procesos estructurado en tres niveles: procesos estratégicos, responsables de la dirección, planificación y control institucional; procesos operativos, relacionados con la incorporación de socios, asistencia técnica, producción, certificaciones, comercialización de insumos y comercialización del banano orito; y procesos de apoyo, encargados de proporcionar los recursos administrativos, financieros y de acompañamiento necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento de la asociación.

La clasificación planteada permite relacionar las actividades que actualmente se desarrollan en ASOAGCAR con los diferentes niveles de gestión. De esta manera, los procesos estratégicos orientan las decisiones institucionales, los procesos operativos se relacionan directamente con las actividades principales de la asociación y los procesos de apoyo contribuyen al desarrollo de los demás procesos.

El mapa de procesos constituye, por tanto, un elemento de referencia para la estructura organizacional propuesta, ya que permite relacionar las actividades con los

responsables y con las funciones que desempeña cada área. A partir de esta identificación se desarrolla la descripción de los procesos que integran la propuesta, considerando las actividades principales y la relación existente entre ellos.

Tabla 24
Mapa de procesos propuesto para ASOAGCAR

CLIENTES NECESIDADES	ESTRATEGICOS				
	Gestión Directiva	Planificación	Gestión de Certificaciones y calidad		
	OPERATIVOS				
	Incorporación de nuevos socios	Asistencia técnica a productores	Coordinación producción	Control verificación de calidad	Comercialización venta
	DE APOYO				
	Gestión Administrativa	Gestión Financiera y Contable	Atención y seguimiento al	Capacitación Capacitación y	

Nota. Mapa de procesos elaborado a partir del diagnóstico organizacional realizado en ASOAGCAR, 2026.

Análisis

El mapa de procesos propuesto para ASOAGCAR permite visualizar la relación entre las actividades que intervienen en el funcionamiento de la asociación. Los procesos estratégicos se relacionan con la dirección, planificación y control institucional; los procesos operativos comprenden la incorporación de socios, la asistencia técnica, la producción, las certificaciones, la comercialización de insumos y la comercialización del banano orito; mientras que los procesos de apoyo proporcionan el soporte administrativo, financiero y de acompañamiento requerido para el desarrollo de las actividades.

Esta organización permite observar cómo los diferentes procesos se relacionan entre sí y cómo cada uno aporta al funcionamiento de la asociación. Los procesos estratégicos orientan las decisiones institucionales, los operativos se vinculan con las actividades principales de ASOAGCAR y los de apoyo facilitan los recursos y la información necesarios para su ejecución. La identificación de estas relaciones

proporciona una base para organizar las responsabilidades y mejorar la coordinación entre las áreas que participan en los procesos.

En este sentido, el mapa de procesos constituye un punto de partida para ordenar la gestión administrativa de ASOAGCAR desde un enfoque basado en procesos. Su aplicación permitirá contar con una visión más clara de las actividades que se desarrollan en la asociación y facilitará el seguimiento de los responsables y de las relaciones existentes entre los diferentes procesos.

Descripción de los procesos organizacionales que integran el mapa de procesos propuesto para ASOAGCAR

La identificación de los procesos permite detallar las actividades que forman parte del funcionamiento de ASOAGCAR y reconocer la relación que existe entre ellas. Para esta descripción se consideran los tres grupos definidos en el mapa de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo. La clasificación responde a las actividades identificadas durante el diagnóstico y permite relacionar cada proceso con su finalidad dentro de la asociación.

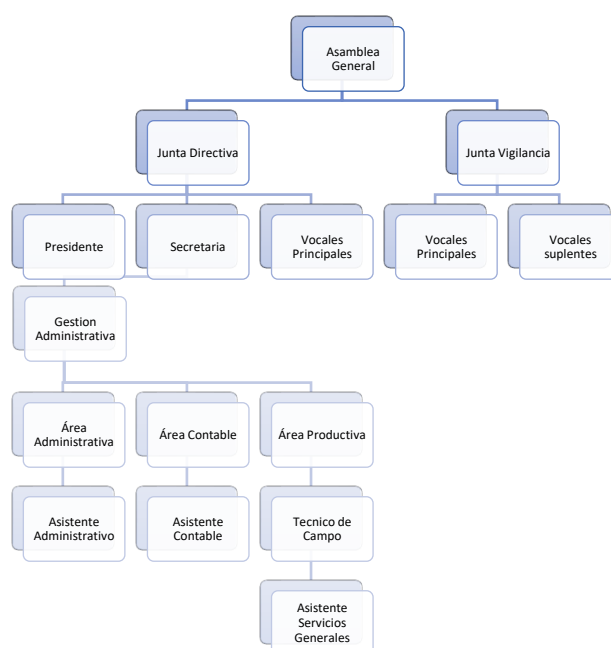
Estructura organizacional propuesta para ASOAGCAR

La estructura organizacional propuesta para ASOAGCAR se elaboró a partir de los procesos identificados y de los cargos que intervienen en las actividades de la asociación. Su finalidad es establecer una distribución más clara de los niveles de responsabilidad y facilitar la coordinación entre las funciones de dirección, administración, apoyo y operación. La estructura propuesta no pretende modificar la naturaleza institucional de la asociación, sino proporcionar una representación ordenada de los cargos y sus relaciones de coordinación, de manera que complemente

el mapa de procesos y facilite la asignación de responsabilidades dentro de ASOAGCAR.

Tabla 25

Organigrama estructural propuesto para la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR).



Nota. Organigrama estructural propuesto a partir del diagnóstico organizacional realizado en ASOAGCAR, 2026.

Una vez definida la representación gráfica de la estructura organizacional de ASOAGCAR mediante el organigrama estructural precedente, se procede a detallar la distribución de funciones, competencias y responsabilidades que corresponden a cada nivel de la organización. Para una mejor comprensión de la estructura propuesta, esta sección se desarrolla en dos componentes: en primer lugar, se describen las atribuciones y responsabilidades de los órganos de gobierno y control colegiados, de acuerdo con la normativa interna de la asociación; en segundo lugar, se presenta el Manual de Perfiles y Funciones, en el cual se detallan las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos correspondientes a cada cargo de los niveles directivo, administrativo y operativo.

Estructura Orgánica y Funcional de la Asociación

Asamblea General de Socios

Denominación: Junta General

Nivel Estructural: Máxima Autoridad Deliberativa, Decisoria y de Gobernanza

Conformación: La totalidad de los socios productores legalmente registrados y activos en ASOAGCAR.

Línea de Mando Directo: Órgano supremo de la organización. Sus resoluciones son de cumplimiento obligatorio e inapelable para todos los asociados, cuerpos directivos y personal operativo, siempre que no contravengan el Estatuto Social y la legislación nacional vigente (LOEPS)

Objetivo Estratégico

Garantizar la gobernanza democrática, la transparencia administrativa y la sostenibilidad jurídica, económica y social de ASOAGCAR, mediante la toma de decisiones por mayoría de votos, la aprobación de normativas internas y la fiscalización del mercado y el patrimonio institucional.

Atribuciones y Régimen de Funcionamiento

Régimen de Sesiones y Convocatorias: Funcionar de manera ordinaria cada tres (3) meses y de forma extraordinaria cuando las necesidades institucionales lo ameriten. Las sesiones extraordinarias serán convocadas por el presidente/a de la asociación o mediante petición escrita de la mitad de los miembros de la Junta Directiva.

Plazos de Convocatoria: Remitir las convocatorias a sesiones ordinarias con un mínimo de ocho (8) días de anticipación, y para sesiones extraordinarias con cuarenta

y ocho (48) horas de antelación. Dichas convocatorias deberán ser suscritas de forma conjunta por el presidente y el secretario, utilizando canales digitales oficiales, medios convencionales o notificaciones físicas por escrito.

Instalación y Quórum: Instalar legalmente la sesión con la presencia de la mitad más uno de los asociados. En caso de no registrarse el quórum a la hora fijada, se concederá un diferimiento técnico de treinta (30) minutos; transcurrido este plazo, la Junta General se constituirá formalmente con el número de socios presentes, siendo sus resoluciones plenamente válidas, obligatorias y consolidadas en acta por la Secretaría.

Votación y Decisiones: Adoptar resoluciones mediante el voto de la mayoría simple (la mitad más uno de los asistentes). En caso de suscitarse un empate en la votación, el presidente/a de la asociación, o quien presida el acto, ejercerá el voto dirimente (decisivo).

Regulaciones de Representación y Asistencia

Delegación en Juntas Extraordinarias: Autorizar a los socios la delegación de representantes mayores de edad exclusivamente para las Juntas Generales Extraordinarias, limitando este derecho a un máximo de dos (2) veces por año calendario. Dicha representación requerirá el aval formal de una carta suscrita por el socio y limitará la participación del delegado a la condición de veedor, sin derecho a voz ni a voto, previo análisis y aprobación de la Junta Directiva.

Exclusividad en Juntas Ordinarias: Restringir la asistencia a las juntas ordinarias únicamente a los socios titulares. Las inasistencias por fuerza mayor o calamidad doméstica debidamente comprobada deberán ser justificadas por escrito ante la Junta Directiva en un plazo máximo de cuarenta y ocho (48) horas laborables.

Obligatoriedad de Eventos Institucionales: Establecer la asistencia obligatoria a los eventos de bienestar organizados por la asociación, cuya notificación se realizará con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación. El incumplimiento del socio o de su delegado facultado acarreará de forma automática la aplicación de la multa pecuniaria vigente.

Gobernanza Operativa, Admisión y Derechos de los Socios

Control del Mercado y Cupos: Analizar, dictaminar y aprobar el incremento del número de socios activos de la organización, indexando las admisiones a la capacidad del mercado y a los cupos de exportación o comercialización disponibles.

Resolución de Conflictos de Derechos: Actuar como tribunal de apelación y resolución en aquellos casos donde un socio exponga por escrito la vulneración de sus derechos constitucionales o estatutarios por parte de los miembros de la Junta Directiva.

Régimen de Desvinculación, Sucesión y Transferencia de Códigos

Renuncia Voluntaria y Cesión: Facultar al socio en proceso de renuncia voluntaria a ceder su código de identificación y entrega de fruta a un tercero, formalizando dicho acto mediante declaración juramentada notarial o acta suscrita ante un centro de mediación legalmente reconocido, siempre que el beneficiario cumpla con los requisitos reglamentarios de admisión.

Sucesión por Fallecimiento: Establecer un plazo perentorio de un mes y medio (45 días) para que los derechohabientes de un socio fallecido presenten el respectivo certificado de defunción ante la Junta Directiva. El código asignado se transferirá sin costo alguno al cónyuge supérstite; en su ausencia, el beneficio se otorgará a uno de

los hijos, y a falta de herederos directos, se aplicará el orden de sucesión determinado en el Código Civil ecuatoriano. Los convivientes en unión de hecho deberán acreditar su condición mediante escritura pública o sentencia judicial ejecutoriada. De no existir reclamación alguna, el código revertirá al patrimonio de la asociación.

Previsión de Conflictos: Permitir al socio prever y mitigar conflictos de intereses mediante el registro anticipado de un beneficiario para su código de productor a través de una declaración juramentada.

Fondo de Indemnización Obligatorio: Administrar el protocolo de auxilio exequial que obliga a la asociación a facilitar sus instalaciones sociales ante el deceso del socio o su cónyuge. Asimismo, se establece la obligación de recaudar y entregar una indemnización equivalente a treinta dólares (\$30,00 USD) por socio, valor que será descontado obligatoriamente de la liquidación semanal de producción y pagado en orden jerárquico de primer grado de consanguinidad.

Perfil Institucional de la Junta Directiva

Nivel Estructural: Órgano de Gobierno, Dirección y Administración Intermedia

Conformación: Integrada por los Vocales Principales elegidos democráticamente por la Asamblea General.

Línea de Mando Directo: Reporta y rinde cuentas de forma directa ante la Asamblea General de Socios. Ejerce autoridad lineal y supervisión estratégica sobre la Gestión Administrativa.

Objetivo Estratégico

Dirigir, normar y ejecutar las directrices políticas y operativas dictadas por la Asamblea General, garantizando la correcta marcha administrativa de ASOAGCAR y la viabilidad presupuestaria para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Atribuciones y Régimen de Funcionamiento

Régimen de Sesiones: Funcionar de manera ordinaria una vez al mes, fijándose formalmente las sesiones el último jueves de cada mes a las 09:00 horas. Las sesiones extraordinarias serán convocadas de forma oportuna cuando las circunstancias institucionales lo ameriten; en ambos casos, la potestad de convocatoria corresponde exclusivamente al presidente/a de la asociación.

Quórum y Toma de Decisiones: Establecer el quórum legal con la presencia de la mitad más uno de sus integrantes. Las resoluciones y acuerdos del cuerpo directivo serán aceptados mediante mayoría simple de los miembros presentes. En caso de suscitarse un empate en la votación, el presidente/a de la organización ejercerá el derecho al voto dirimente (decisivo).

Régimen de Estipendios y Bonificaciones: Los miembros de la Junta Directiva que asistan puntualmente a las sesiones reglamentarias percibirán una bonificación económica mensual, la cual estará indexada estrictamente al presupuesto general previamente aprobado por la Asamblea General de Socios (mismas bonificaciones que, como se detalló en el manual operativo, son facturadas electrónicamente por el área de Asistencia Contable).

Perfil Institucional de la Junta de Vigilancia

Nivel Estructural: Órgano Autónomo de Control Interno, Fiscalización y Auditoría Social

Conformación: Integrada por los Vocales de Control elegidos por la Asamblea General.

Línea de Mando Directo: Responde de forma exclusiva e independiente ante la Asamblea General de Socios. No posee línea de mando jerárquica sobre el personal operativo, pero tiene facultad de auditoría sobre todas las áreas de la asociación.

Objetivo Estratégico

Fiscalizar la gestión económica, financiera, laboral y administrativa de los órganos de dirección y ejecución de ASOAGCAR, velando por la transparencia, el estricto apego estatutario y la mitigación de riesgos legales o patrimoniales.3.3.

Atribuciones y Régimen de Funcionamiento

Régimen de Sesiones: Desarrollar reuniones de trabajo con periodicidad mensual, calendarizadas de forma fija para el último viernes de cada mes a partir del mediodía (12:00 horas). Estas sesiones serán presididas, coordinadas y convocadas de manera formal por el Primer Vocal Principal de este órgano de control.

Quórum Operativo: Constituir formalmente las sesiones con el quórum reglamentario de la mitad más uno de sus integrantes.

Condicionalidad de Bonificaciones: Los miembros de la Junta de Vigilancia percibirán una bonificación económica mensual supeditada obligatoriamente al cumplimiento de dos requisitos técnicos:

La presentación oportuna del Plan de Trabajo Anual al inicio del ejercicio fiscal.

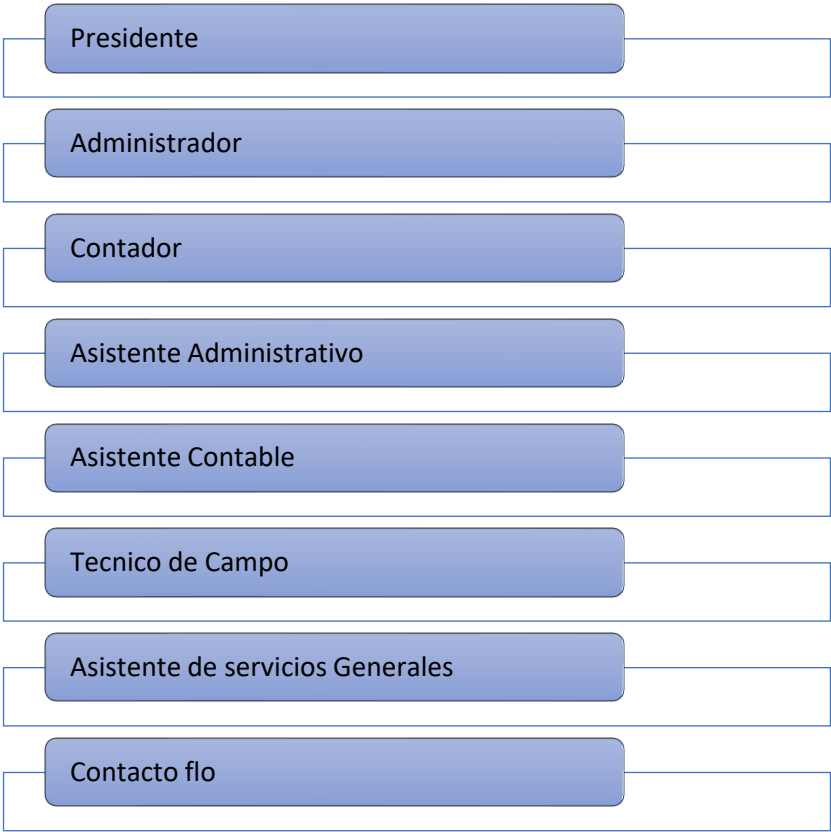
La entrega mensual y sistemática de su respectivo Informe de Fiscalización, certificando el cumplimiento de las normativas vigentes en el Estatuto Social. El valor de dicho estipendio estará sujeto al presupuesto anual aprobado por la Asamblea General.

Funciones del cargo

El diseño de las funciones individuales de ASOAGCAR busca pasar de una gestión empírica a una estructura formal basada en procesos. Para evitar la duplicidad de tareas, cada perfil delimita claramente las líneas de reporte y su interacción horizontal con los sistemas informáticos de la oficina.

Tabla 26

Secuencia jerárquica de los perfiles funcionales individuales de la asociación



Nota. El diagrama presenta de forma sucesiva los cargos individuales evaluados y regulados dentro del manual de funciones.

	Manual de Funciones y Procedimientos	Area
	Presidente	Directiva

Identificación del cargo de presidente

Nombre del cargo	Presidente		Nivel:	Alto
Línea de reporte	Junta General	Supervisa a:	Administrador	

Descripción del cargo.

Dirigir a la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), orientando las decisiones de la organización y promoviendo el cumplimiento de las disposiciones aprobadas por la Asamblea General y la Junta Directiva, de acuerdo con el Estatuto, Reglamento Interno y demás normativa aplicable.

Funciones del cargo

- Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva, de acuerdo con las disposiciones internas de la asociación.
- Velar por el cumplimiento del Estatuto, Reglamento Interno y resoluciones aprobadas por la Asamblea General y la Junta Directiva.
- Dirigir las sesiones de la Junta Directiva y promover el cumplimiento de los acuerdos adoptados.
- Participar en la definición de políticas y decisiones relacionadas con el desarrollo de la asociación.
- Coordinar con el Administrador el seguimiento de las actividades y decisiones aprobadas por los órganos de gobierno.

- Conocer los informes administrativos, financieros y de gestión que correspondan y ponerlos en consideración de los órganos competentes.
- Promover la coordinación entre los órganos directivos y las áreas administrativas y operativas.
- Representar institucionalmente a ASOAGCAR en las actividades y espacios que correspondan a su cargo.
- Promover el cumplimiento de los requisitos relacionados con las certificaciones y demás disposiciones aplicables a la actividad de la asociación.
- Fomentar la participación de los socios en los asuntos de interés institucional.
- Impulsar, en conjunto con la Junta Directiva, acciones orientadas al mejoramiento de la gestión y al desarrollo de la asociación.

Perfil del cargo

Se considera deseable formación de tercer nivel en Administración de Empresas, Economía, Agronegocios, Ingeniería Comercial o áreas relacionadas con la gestión organizacional.

	Manual de Funciones y Procedimientos	Area
	Administrador	Administrativa

Identificación del cargo de Administrador

Nombre del cargo	Administrador		Nivel:	Alto
Línea de reporte	Presidente y Asamblea General	Supervisa a:	Personal Administrativo y Área productiva	

Descripción del cargo

Administrar y coordinar las actividades de ASOAGCAR, procurando que los procesos administrativos, operativos y de apoyo se desarrollen de acuerdo con las disposiciones internas, la normativa aplicable y los planes establecidos por la organización.

Funciones del cargo

Administrativas y de Gestión Institucional:

- Planificar y coordinar las actividades administrativas necesarias para el correcto funcionamiento de la asociación.
- Ejecutar de manera oportuna las resoluciones y disposiciones emitidas por la Asamblea General y la Junta Directiva en su ámbito de responsabilidad.
- Coordinar la preparación y gestión de la documentación requerida para trámites institucionales ante organismos públicos y privados.
- Dar seguimiento riguroso a las obligaciones administrativas y legales relacionadas con el funcionamiento de la asociación.

- Preparar y consolidar información administrativa y reportes de gestión para conocimiento del presidente y de la Junta Directiva.

Operativas y de Coordinación Interna:

- Coordinar con las diferentes áreas de la organización la ejecución de los procesos establecidos en la estructura organizacional basada en procesos.
- Supervisar el cumplimiento de las actividades de trabajo asignadas al personal administrativo y operativo.
- Dar seguimiento continuo a los procesos clave de producción, asistencia técnica, comercialización y demás actividades que requieran soporte administrativo.
- Gestionar de punta a punta los requerimientos administrativos presentados por los socios, garantizando el seguimiento hasta su atención definitiva.
- Participar proactivamente en la identificación de problemas que afecten el desarrollo de los procesos y proponer alternativas de solución al nivel directivo.

Financieras y de Abastecimiento:

- Coordinar de forma permanente con el área contable la entrega, revisión y validación de la información necesaria para el desarrollo de las actividades financieras.
- Coordinar la adquisición de suministros, materiales y demás recursos necesarios para el funcionamiento diario, alineado con las disposiciones internas.

Relaciones Externas y Mejora Continua:

- Mantener una comunicación formal y eficiente con clientes, proveedores, instituciones aliadas y otras partes relacionadas con el negocio de ASOAGCAR.
- Promover el cumplimiento estricto de las funciones establecidas para cada puesto de trabajo y comunicar desvíos al nivel directivo.
- Apoyar activamente en la implementación y seguimiento de las mejoras planteadas en la estructura de procesos de la organización.

Formación Académica:

Profesional graduado o de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Economía o carreras afines.

	Manual de Funciones y Procedimientos	Area
	Asistente Administrativo	Administrativa

Identificación del cargo de Asistente Administrativo

Nombre del cargo	Asistente administrativo		Nivel:	Adm
Línea de reporte	Administrador	Supervisa a:	N/A	

Descripción del cargo

Descripción de Funciones y Atribuciones

Gestión de Tesorería, Plataformas Bancarias y Trámites Financieros:

- Receptar, revisar y archivar físicamente las solicitudes firmadas por los productores asociados respecto a retiros de ahorros, anticipos financieros o préstamos institucionales.
- Cargar y estructurar en la plataforma virtual bancaria las órdenes de pago correspondientes a las solicitudes de los socios, asegurando que cuenten con las aprobaciones previas del presidente y del Administrador General.
- Ejecutar la carga masiva y subir a la plataforma bancaria los pagos semanales correspondientes a la totalidad de los productores asociados de la organización.
- Descargar de forma mensual los comprobantes de pago emitidos por la institución financiera en formato PDF para el respectivo respaldo institucional.

- Descargar, extraer y organizar los reportes bancarios directos e interbancarios en formato Excel para el control del flujo de caja de la asociación.

Consolidación de Datos y Enlace Contable-Operativo:

- Registrar metódicamente en herramientas ofimáticas (matrices de Excel) todas las solicitudes de egresos y movimientos de los socios para generar el historial de transacciones.
- Auditar y verificar la consistencia del reporte consolidado de entregas enviado por el cliente externo, con el fin de estructurar la matriz global de pagos y descuentos semanales de la asociación.
- Calcular de forma precisa los rubros correspondientes al aporte administrativo ordinario y las retenciones específicas aplicables a cada socio productor.
- Remitir oportunamente el consolidado de pagos y descuentos depurado al área de Asistencia Contable, sirviendo como insumo base para la ejecución de las deducciones en el sistema informático institucional.
- Elaborar de forma pormenorizada las liquidaciones administrativas por cada socio productor y gestionar su distribución y envío individualizado.
- Facturación Comercial y Relaciones con Clientes Externos:
- Emitir y procesar la facturación comercial dirigida al cliente externo con periodicidad diaria, asegurando el cumplimiento de los volúmenes comerciales despachados.

- Resguardar y archivar los soportes de facturación emitidos, gestionando su remisión formal al cliente externo a través de los canales de correo electrónico institucionales.

Comunicación Institucional y Soporte de Gestión:

- Redactar, canalizar y difundir los comunicados oficiales dirigidos a los socios productores ante convocatorias, novedades operativas o disposiciones de la directiva.
- Coordinar, ejecutar y dar seguimiento a las diversas actividades operativas y de soporte logístico que el Administrador General delegue formalmente.

Formación Requerida

Título técnico, tecnológico superior, o estudiante universitario en curso (mínimo tercer año o quinto semestre aprobado) en las carreras de Administración de Empresas o carreras afines.

	Manual de Funciones y Procedimientos	Area
	Contador(a)	Contable

Identificación del cargo de Contador(a)

Nombre del cargo	Contador(a)		Nivel:	Alto
Línea de reporte	Administrador y JD	Supervisa a:	Asistente Contable	

Descripción del cargo

Responsabilizarse de la gestión contable y financiera de ASOAGCAR, mediante la revisión y control de los registros económicos, la elaboración de información financiera y el cumplimiento de las obligaciones tributarias y contables de la asociación, proporcionando información confiable para la toma de decisiones.

Descripción de Funciones y Atribuciones

Planificación, Supervisión y Gestión del Talento Humano Interno:

- Planificar, coordinar y supervisar de forma integral las actividades relacionadas con el proceso contable y financiero de la asociación.
- Supervisar de manera directa las actividades del Asistente Contable, distribuyendo las tareas del área de acuerdo con las necesidades operativas del flujo de procesos.
- Proponer mejoras metodológicas en los procedimientos contables y financieros internos para mitigar errores, reducir riesgos operativos y facilitar el flujo eficiente de la información.
- Garantizar y vigilar el estricto cumplimiento del principio de confidencialidad respecto a la información financiera, laboral, patrimonial y contable de la asociación y sus miembros.

- Gestión de Nómina y Obligaciones Laborales (IESS y Ministerio del Trabajo): Elaborar y procesar el rol de pagos (nómina) general de la asociación de forma periódica, calculando salarios, horas extraordinarias, comisiones y retenciones legales de ley.
- Gestionar el ciclo de vida laboral en el IESS, ejecutando de manera oportuna los avisos de entrada, avisos de salida, novedades por enfermedad, maternidad o accidentes, y el control de las planillas de aportes patronales y personales.
- Estructurar y legalizar los contratos de trabajo del nuevo personal ante el Ministerio del Trabajo (plataforma SUT), garantizando la alineación con las modalidades contractuales vigentes en el sector agropecuario de Ecuador.
- Calcular, elaborar y registrar las actas de finiquito y liquidaciones de haberes del personal cesante, asegurando el cumplimiento estricto del Código del Trabajo para mitigar contingencias o demandas legales contra la asociación.
- Controlar y registrar las provisiones de los beneficios sociales (décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva y vacaciones).

Gestión Operativa Directa (Funciones de Soporte Contable):

- Receptar, validar e ingresar de forma directa al sistema contable las facturas de compras emitidas por los proveedores de la asociación, asegurando que cumplan con los requisitos legales y de vigencia del SRI.
- Elaborar y emitir los comprobantes de retención en la fuente correspondientes a cada adquisición de bienes o servicios, aplicando

los códigos y porcentajes tributarios correctos en el sistema informático.

- Registrar en el sistema informático los egresos y pagos efectivamente realizados a los proveedores, garantizando la correcta afectación a las cuentas por pagar y la conciliación con los flujos de caja.

Auditoría y Control de Registros Económicos y Transaccionales:

- Revisar exhaustivamente los registros contables efectuados por el área financiera, verificando que cada transacción cuente con el sustento físico o digital correspondiente.
- Supervisar que el ingreso de flujos económicos (ingresos, gastos, descuentos y demás operaciones) se ejecute bajo los principios contables vigentes.
- Realizar las conciliaciones y verificaciones periódicas necesarias para asegurar la perfecta consistencia entre la información contable, los balances internos y los estados bancarios.
- Mantener actualizados los registros contables globales de la organización y certificar que el archivo documental de respaldo cumpla con las normativas legales de conservación.

Control Específico del Flujo de Producción y Liquidación Bananera

- Auditar la información generada durante los procesos semanales de embarque y liquidación de la fruta entregada por los socios, garantizando la concordancia con el sistema Sofadcon.

- Revisar, cruzar y controlar los pagos efectuados por la asociación a proveedores y socios, velando por que correspondan estrictamente a las autorizaciones y políticas internas emitidas por la directiva.

Gestión Tributaria y Cumplimiento ante Organismos de Control:

- Supervisar de manera permanente el cumplimiento de las obligaciones tributarias y demás responsabilidades legales vinculadas directamente al área contable de la asociación.
- Fiscalizar minuciosamente la información operativa y comercial requerida para la correcta elaboración, validación y posterior presentación de las declaraciones tributarias y anexos (ATS) ante el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Atender con solvencia técnica los requerimientos de información contable, fiscal y financiera exigidos por los organismos de control del Estado, auditorías externas y demás entidades pertinentes de Ecuador.

Reporte Económico, Presupuestos e Interfaz Directiva:

- Elaborar, estructurar y presentar los estados financieros oficiales de la asociación de acuerdo con la normativa técnica aplicable (NIIF para PYMES).
- Preparar y consolidar los informes contables y financieros requeridos por la Administración, Junta Directiva, Junta de Vigilancia y demás órganos internos de gobierno de ASOAGCAR.
- Coordinar de manera permanente con el Administrador General la disponibilidad de la información financiera necesaria para agilizar la toma de decisiones institucionales.

- Proveer datos financieros e históricos clave para la elaboración de presupuestos anuales, planes de desarrollo técnico y análisis económicos requeridos por la gerencia.

Formación académica

Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Contabilidad, Finanzas o carreras afines.

	Manual de Funciones y Procedimientos	Area
	Asistente Contable	Contable

Identificación del cargo de Asistente Contable

Nombre del cargo	Asistente Contable		Nivel:	Medio
Línea de reporte	Contador(a)	Supervisa a:	N/A	

Descripción del cargo

Garantizar la correcta ejecución y registro de las liquidaciones semanales de la producción entregada por los socios, administrando los consolidados mensuales de egresos y deducciones bajo criterios de consistencia documental y tributaria, con el fin de facilitar el proceso de cierre contable y la toma de decisiones financieras.

Descripción de Funciones y Atribuciones

- **Gestión de Datos y Control de Embarques (Frecuencia Semanal):**
Auditar de forma sistemática la consistencia del reporte consolidado de pagos emitido por el cliente externo, verificando la correspondencia exacta entre tipos de cajas, volúmenes de producción entregados y los precios unitarios pactados por cada socio productor.
- Operar el módulo bananero especializado dentro del sistema integrado de gestión institucional (Sofadcon), ingresando de manera desagregada los datos de embarque y la tipología de cartón correspondiente a la entrega física de cada miembro de la organización.

Ciclo de Liquidación, Facturación y Retenciones:

- Desarrollar las liquidaciones individuales de fruta por productor y categoría de empaque, estructurando la base imponible y el cálculo de haberes de forma precisa.
- Ejecutar el cruce de información entre las liquidaciones de fruta y los comprobantes de venta (facturas)
- Generar, validar y procesar bajo la secuencia legal autorizada (Serie 004) los comprobantes de retención electrónica a través del módulo comercial del sistema contable.

Egresos, Descuentos e Interfaz Administrativa:

- Incorporar en la cuenta individual de cada productor los débitos y descuentos correspondientes a fondos de ahorro voluntario, aportaciones administrativas ordinarias, amortizaciones de préstamos institucionales y anticipos financieros, previa recepción del informe de novedades consolidado por el área de Administración.
- Estructurar y asentar los pagos individuales en el sistema contable bananero, garantizando que el saldo neto coincida rigurosamente con los valores a transferir a cada socio.
- Elaborar la facturación electrónica correspondiente al pago de estipendios o bonificaciones asignadas a los miembros de los cuerpos directivos de la organización.
- Consolidación y Cierre de Información Operativa (Frecuencia Mensual): Estructurar, unificar y generar los reportes consolidados mensuales de todos los pagos emitidos y descuentos aplicados a los socios a lo largo del mes de gestión.

- Ejecutar el cuadro final de los acumulados mensuales frente a los registros semanales previos, con el fin de entregar un informe depurado a la Contadora General para la verificación de balances y conciliaciones generales.

Custodia Documental y Trámites Técnicos:

- Cuadrar rigurosamente toda la información ingresada y procesada de forma periódica, asegurando que no existan inconsistencias antes de remitir el reporte para la respectiva revisión y aprobación de la Contadora.
- Administrar, descargar y archivar de manera cronológica los soportes digitales de facturación, así como el registro y justificación de los comprobantes electrónicos y retenciones que hayan sido anulados.
- Monitorear los periodos de vigencia y gestionar oportunamente la renovación de las firmas electrónicas de los socios de la asociación con el fin de mitigar paros operativos en la facturación.

Formación académica

Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Contabilidad, Finanzas o carreras afines.

	Manual de Funciones y Procedimientos	Area
	Técnico de Campo	Productiva

Identificación del cargo de Técnico de campo

Nombre del cargo	Técnico de campo		Nivel:	Medio
Línea de reporte	Administrador	Supervisa a:	N/A	

Descripción del cargo

Naturaleza del Cargo: El Técnico de Campo es un cargo especializado responsable de ejecutar la asistencia técnica agronómica, fiscalizar el cumplimiento de las normativas ambientales y coordinar el sistema de control interno para el aseguramiento de las certificaciones internacionales (GlobalG.A.P. y Fairtrade) en las fincas de los socios de ASOAGCAR.

Interfaz Horizontal: Coordina con la Administración General para reportar alertas fitosanitarias o riesgos de certificación, y con el área de suministros/tienda para la recomendación de insumos agrícolas validados.

Descripción de Funciones y Atribuciones

Asistencia Técnica Agronómica y Sostenibilidad:

- Planificar y ejecutar auditorías e inspecciones periódicas a las unidades de producción (fincas) de los socios para evaluar las condiciones fitosanitarias, de manejo de cultivo y de suelo.
- Promover, capacitar y dar seguimiento a la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y criterios ambientales de sostenibilidad en las actividades productivas.

- Diseñar, orientar y supervisar la correcta elaboración y aplicación de bioinsumos y biofertilizantes, adaptados a los requerimientos técnicos y necesidades específicas detectadas en el campo.
- Instalar, monitorear y evaluar ensayos experimentales en campo destinados a testear la efectividad de estimulantes radiculares, fertilizantes y alternativas biológicas, registrando sistemáticamente los datos agronómicos observados.

Gobernanza de Certificaciones Internacionales (GlobalG.A.P. y Fairtrade):

- Actuar como Auditor Interno del Sistema de Control Interno (SCI) de la asociación, verificando rigurosamente el nivel de cumplimiento de los estándares exigidos por las certificaciones GlobalG.A.P. y Fairtrade.
- Levantar, categorizar y registrar las No Conformidades (NC) e inconsistencias técnicas o ambientales identificadas en las fincas durante las verificaciones internas.
- Diseñar planes de acción correctiva en conjunto con los productores y realizar el seguimiento metodológico necesario para lograr el levantamiento definitivo de las No Conformidades detectadas.
- Liderar la preparación técnica y logística de las unidades productivas y de la asociación de cara a las auditorías de certificación externas, inspecciones estatales o procesos de seguimiento internacional.

Custodia de Registros e Información Gerencial:

- Mantener estrictamente actualizada la bitácora documental, registros de trazabilidad, cuadernos de campo y soportes técnicos exigidos por los entes certificadores internacionales.
- Sistematizar los reportes de visitas técnicas, capacitaciones dictadas, avances de ensayos de campo e indicadores de productividad.
- Notificar de manera inmediata a la Administración General sobre cualquier incumplimiento normativo, novedades fitosanitarias o situaciones de riesgo que pongan en peligro la cuota de producción o la vigencia de las certificaciones de exportación de la asociación.

Formación Académica

Título de tercer nivel (graduado) en Ingeniería Agronómica, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Agropecuaria o carreras afines.

	Manual de Funciones y Procedimientos	Area
	Asistente Servicios Generales	Productiva

Identificación del cargo de Asistente Servicios Generales

Nombre del cargo	Asistente Servicios Generales		Nivel:	Medio
Línea de reporte	Administrador	Supervisa a:	N/A	

Descripción del cargo

El Asistente de Servicios Generales y Almacén es un puesto operativo multifuncional responsable de administrar los inventarios de la tienda de insumos agrícolas, ejecutar la facturación comercial interna a los socios, garantizar el abastecimiento de suministros de campo y proveer soporte logístico y de mantenimiento básico a las instalaciones y bienes de la asociación.

Descripción de Funciones

Gestión de Almacén, Inventarios y Facturación (Sistema SIGEM)

Brindar atención directa y oportuna a los socios productores que acudan a solicitar insumos y materiales agrícolas disponibles en el almacén institucional.

Gestionar y procesar la facturación electrónica de las ventas de insumos a través del sistema transaccional institucional (SIGEM), aplicando estrictamente los protocolos y políticas de precios vigentes.

Preparar, acondicionar y despachar físicamente los insumos agrícolas solicitados por los socios, auditando las cantidades y especificaciones antes de su entrega.

Asegurar el correcto almacenamiento, rotación de existencias, ordenamiento y exhibición técnica de los insumos en las estanterías y espacios de bodega asignados.

Estructurar las solicitudes de requisición y pedidos de productos con base en los niveles de stock crítico, asegurando el óptimo abastecimiento de la tienda.

Efectuar compras directas de suministros en los comercios locales autorizados, previa emisión de la orden y validación presupuestaria de la Administración General.

Receptar las mercancías provistas por los proveedores externos, verificando físicamente la correspondencia cualitativa y cuantitativa respecto a las órdenes de compra.

Registrar sistemáticamente el ingreso de suministros y materiales en el software SIGEM, actualizando en tiempo real la información de las existencias.

Notificar de forma inmediata a la Administración General sobre faltantes de stock, discrepancias de inventario, productos deteriorados o caducados y cualquier anomalía detectada en los inventarios físicos.

Sistematizar, clasificar y archivar de forma cronológica los comprobantes, guías de remisión y facturas generadas en la tienda, garantizando su entrega oportuna al área Financiera y Contable.

Soporte Logístico y Servicios Generales Institucionales:

Colaborar en la atención y canalización de requerimientos administrativos básicos presentados por los socios cuando sean expresamente delegados por el Administrador General.

Coordinar el acondicionamiento, logística y organización de las salas de uso múltiple e instalaciones de la asociación durante la ejecución de asambleas, capacitaciones técnicas o eventos corporativos institucionales.

Salvaguardar las condiciones óptimas de orden, higiene y limpieza de las áreas de almacenamiento, oficinas y espacios bajo su ámbito de responsabilidad.

Formación Académica

Bachiller de la República o poseedor de un título técnico o tecnológico en áreas de Administración, Logística, Contabilidad, Agronomía o afines.

Manual de Procedimientos Operativos, Financieros y de Control Interno

Se estructuran los procedimientos clave que regulan la operación diaria de ASOAGCAR. Cada ruta ha sido diseñada de extremo a extremo, dejando claro el origen de la información, el cargo responsable de operarla.

ADMISIÓN E INGRESO DE NUEVOS SOCIOS PRODUCTORES		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	ADM-001	Agosto, 2026

INTERACCIÓN DEL PROCESO		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Recepción de la carpeta de postulación y solicitud formal de ingreso por parte del productor interesado.	Verificación de requisitos legales, inspección técnica de la infraestructura agrícola (empacadora) y validación por los órganos de control.	Emisión del código de socio, asignación de cupo comercial por el cliente externo y registro en el padrón societario institucional.

Objetivo

Estandarizar el proceso de selección, inspección, validación y alta de nuevos socios productores en ASOAGCAR, garantizando el cumplimiento riguroso de los estándares legales, técnicos y comerciales exigidos para la exportación de banano.

Responsabilidades del Procedimiento

Técnico de Campo: Ejecutar la inspección fitosanitaria y de infraestructura en las fincas de los aspirantes aplicando la lista de verificación institucional.

Junta de Vigilancia: Fiscalizar la transparencia del proceso y evaluar, en conjunto con el Técnico de Campo, el informe de inspección.

Junta Directiva: Analizar la documentación y emitir el dictamen final de aprobación o rechazo de la solicitud de ingreso.

Administrador: Emitir la codificación del nuevo socio y gestionar formalmente el cupo de comercialización con el cliente externo.

Secretario/a: Receptar la documentación base, asentar la resolución en actas y actualizar el registro oficial de socios.

Descripción del Procedimiento:

1. El productor interesado presenta en la asociación la solicitud de ingreso adjuntando los requisitos habilitantes obligatorios según su condición legal:
2. Propiedad: Escritura pública del predio, copia de cédula de ciudadanía, Registro Único de Contribuyentes (RUC) activo con actividad económica de producción de banano, firma electrónica vigente autorizada ante el SRI y certificación de cuenta bancaria a nombre del titular.
3. Arrendamiento: Contrato de arrendamiento debidamente notariado y los mismos requisitos personales y fiscales citados en el punto anterior.
4. El Técnico de Campo planifica y ejecuta una visita técnica a la unidad productiva (finca) para inspeccionar las condiciones agronómicas y evaluar el estado de la infraestructura de empaque (empacadora).
5. El Técnico de Campo aplica la lista de verificación (checklist) institucional. Para ser elegible, la infraestructura debe alcanzar obligatoriamente un nivel de cumplimiento mínimo del 70% de los criterios sugeridos.

6. En caso de que la finca alcance el 70% requerido, el Técnico de Campo y la Junta de Vigilancia revisan el informe conjuntamente y derivan el expediente a la Junta Directiva. El 30% restante de los criterios no conformes se condiciona a un plan de mejora obligatoria con un plazo perentorio de 2 a 3 meses.
7. La Junta Directiva analiza el expediente en sesión formal y emite la resolución definitiva de aprobación o rechazo.
8. De ser aprobada la solicitud, el secretario/a asienta el dictamen en actas y el Administrador General asigna el código oficial de productor.
9. El Administrador General remite la solicitud formalizada vía correo electrónico institucional al cliente comercial externo para que este proceda con la asignación y apertura del cupo de entrega correspondiente al nuevo socio.
10. Una vez asignado el código institucional al nuevo productor y formalizada su incorporación, el Administrador procede con el registro técnico del socio en la plataforma oficial de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), cumpliendo con los plazos normativos vigentes para legalizar su estatus societario ante el Estado ecuatoriano.

ACOMPañAMIENTO TÉCNICO Y AUDITORÍA INTERNA		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	TEC-001	Agosto, 2026

INTERACCIÓN DEL PROCESO		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Cronograma mensual de asistencia técnica o solicitud de inspección emitida por el socio productor.	Evaluación fitosanitaria de la plantación, auditoría del Sistema de Control Interno (SCI) y recomendación de insumos orgánicos.	Fincas agrícolas optimizadas y alineadas con las normativas internacionales de exportación.

Objetivo

Estandarizar las visitas de asistencia agronómica y las auditorías de control interno en las fincas de los socios, asegurando mantener las condiciones óptimas para la aprobación de las certificaciones internacionales Fairtrade y GlobalG.A.P.

Responsabilidades del Procedimiento

Técnico de Campo: Ejecutar las inspecciones fitosanitarias, asesorar en el manejo del cultivo, recomendar insumos y liderar el programa de auditoría interna de certificación.

Socio Productor: Facilitar el acceso a la unidad productiva, llevar al día los cuadernos de campo y aplicar las recomendaciones técnicas e insumos autorizados.

Administrador: Receptar los informes de novedades fitosanitarias o alertas críticas que afecten el volumen de producción o el estado de las certificaciones globales.

Descripción del Procedimiento:

1. El Técnico de Campo estructura el cronograma mensual de visitas técnicas o canaliza las solicitudes específicas de inspección emitidas de forma directa por los socios productores.
2. El Técnico de Campo realiza el recorrido en la plantación para evaluar el estado vegetativo del cultivo, identificar plagas o enfermedades y supervisar que las áreas de empaque (empacadoras) se mantengan bajo los estándares higiénico-sanitarios obligatorios.
3. El Técnico de Campo emite las recomendaciones agronómicas precisas de acuerdo con el estado del cultivo, prescribiendo la aplicación de fertilizantes, abonos orgánicos, bioinsumos o bioles específicos para potenciar el rendimiento de la plantación.
4. El Técnico de Campo prescribe exclusivamente el uso de productos químicos orgánicos permitidos para los programas de fumigación, precautelando que no violen los límites de residuos exigidos por los mercados internacionales.
5. El Técnico de Campo ejecuta auditorías internas programadas bajo el protocolo del Sistema de Control Interno (SCI) de la asociación, simulando las evaluaciones oficiales de las certificadoras internacionales.
6. El Técnico de Campo levanta los registros de campo, analiza los niveles de preparación y emite las alertas o recomendaciones necesarias antes de la ejecución de las auditorías oficiales externas de Fairtrade y GlobalG.A.P.

ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS GENERALES Y ACTIVOS FIJOS		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	ADM-002	Agosto, 2026

INTERACCIÓN DEL PROCESO		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Requerimiento o identificación de necesidad de suministros de oficina, tecnología o activos fijos por parte de las áreas.	Levantamiento de cotizaciones, validación de la Junta de Vigilancia, autorización ejecutiva, emisión de retención tributaria y pago.	Adquisición legal del bien, ingreso al patrimonio institucional y registro del gasto contable.

Objetivo

Estandarizar el proceso de adquisición de suministros de oficina y activos fijos en ASOAGCAR, garantizando la optimización de los recursos mediante la evaluación obligatoria de ofertas y el estricto cumplimiento de los controles internos y tributarios vigentes.

Responsabilidades del Procedimiento:

Asistente Administrativo: Identificar los requerimientos faltantes, levantar las cotizaciones comerciales y cargar las órdenes de pago en la plataforma bancaria.

Junta de Vigilancia: Fiscalizar y auditar que las compras de alto valor cuenten con las tres cotizaciones obligatorias de soporte.

Administrador General y presidente: Analizar las opciones comerciales y emitir la aprobación o rechazo mancomunado de la compra y el pago final.

Contador(a): Receptar la factura legal, registrar el gasto en el sistema contable y emitir el respectivo comprobante de retención en la fuente.

Descripción del Procedimiento:

1. El Asistente Administrativo realiza el levantamiento periódico de las necesidades de insumos, papelería, equipos de computación o activos fijos requeridos para el funcionamiento institucional.
2. El Asistente Administrativo procede a solicitar cotizaciones en el mercado. Para toda adquisición calificada como de alto valor (igual o superior a \$200,00 USD), es de cumplimiento obligatorio recopilar un mínimo de tres (3) cotizaciones independientes.
3. La Junta de Vigilancia ejecuta un proceso de auditoría y revisión sobre las tres cotizaciones presentadas, validando que el proceso sea transparente y sugiriendo formalmente la alternativa comercialmente más idónea para la asociación.
4. El Administrador General y el presidente evalúan la sugerencia, constatan la disponibilidad presupuestaria y emiten la autorización escrita para proceder con la compra del bien o servicio.
5. Una vez ejecutada la compra y recibido el producto, el proveedor emite la factura legal, la cual es entregada de inmediato al Contador(a) General.
6. El Contador(a) General ingresa la factura en el sistema contable, calcula la base imponible y genera de forma directa el comprobante de retención en la fuente correspondiente, entregando el valor neto a pagar junto con los soportes al área administrativa.
7. El Asistente Administrativo genera y sube la orden de transferencia masiva o individual en la plataforma virtual bancaria institucional.

8. El presidente y el Administrador General ingresan a la banca en línea de la asociación y ejecutan la aprobación mancomunada del pago, concluyendo la transacción.

COMPRA Y ABASTECIMIENTO DE INSUMOS PARA LA TIENDA		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	LOG-001	Agosto, 2026

INTERACCIÓN DEL PROCESO		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Identificación de stock crítico en bodega y requerimiento de insumos por parte de los socios.	Localización de proveedores, generación de pedido, facturación del proveedor, registro de compras, emisión de retenciones y dispersión bancaria.	Ingreso físico de la mercadería al almacén, actualización del sistema SIGEM y liquidación de obligaciones comerciales.

Objetivo

Estandarizar el ciclo de abastecimiento de insumos agrícolas y de consumo para la tienda de la asociación, asegurando un control riguroso en la selección de proveedores, legalidad tributaria en las compras y celeridad en los flujos de pago institucionales.

Responsabilidades del Procedimiento

Asistente de Servicios Generales y Almacén: Identificar la necesidad de stock, localizar proveedores idóneos, coordinar el pedido, recibir la mercadería y actualizar el sistema transaccional.

Contador(a): Ingresar la factura de compra al sistema contable general y emitir el respectivo comprobante de retención.

Asistente Administrativo: Cargar la orden de transferencia en el portal del banco y notificar a los niveles jerárquicos a través de los canales digitales institucionales.

Administrador General y presidente: Revisar las solicitudes de pago y ejecutar la aprobación mancomunada de la transferencia financiera.

Descripción del Procedimiento:

1. El Asistente de Servicios Generales y Almacén evalúa de forma constante el inventario y localiza a los proveedores autorizados que cuenten con los productos y agroquímicos requeridos por los socios.
2. El Asistente de Almacén estructura el requerimiento de compra y solicita formalmente el pedido al proveedor seleccionado, remitiendo copia de la solicitud a la Administración General.
3. El proveedor emite la factura comercial por la mercadería solicitada, la cual es receptada y derivada de forma inmediata al área de contabilidad.
4. El Contador(a) registra el ingreso de la compra en el sistema contable institucional y genera de forma directa el comprobante de retención electrónico correspondiente, calculando los porcentajes impositivos vigentes.
5. Una vez que el pedido arriba físicamente a las instalaciones de la asociación, el Asistente de Almacén verifica las cantidades recibidas, ingresa los productos en el software transaccional SIGEM para actualizar las existencias reales y remite la conformidad de entrega al área administrativa.

6. El Asistente Administrativo, con base en el valor neto de la factura y la conformidad de recepción, genera y sube la orden de pago en la plataforma virtual bancaria de la organización.
7. El Asistente Administrativo notifica formalmente a través de los mecanismos oficiales de comunicación digital (grupo institucional de mensajería instantánea) al presidente y al Administrador General que la orden de transferencia se encuentra ingresada en el sistema bancario.
8. El presidente y el Administrador General ingresan a la banca en línea y proceden a realizar la aprobación digital definitiva del pago al proveedor, concluyendo el ciclo de abastecimiento.

CONTROL DE INVENTARIO Y AUDITORÍA FÍSICA DE LA TIENDA		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	LOG-002	Agosto, 2026

INTERACCIÓN DEL PROCESO		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Disposición o requerimiento de inventario por la Junta Directiva	Conteo físico de existencias, verificación de lotes, contrastación analítica contra el sistema SIGEM, identificación de novedades y emisión de actas de fiscalización.	Informe técnico de novedades de inventario, ejecución de ajustes por bajas o mermas y resoluciones administrativas emitidas por la Administración General.

Objetivo:

Estandarizar el proceso de levantamiento, auditoría y fiscalización de inventarios físicos en la tienda de insumos de la asociación (bienes de primera necesidad, materiales de empaque y agroquímicos), garantizando la perfecta coincidencia entre las existencias reales y los registros del sistema SIGEM para salvaguardar el patrimonio institucional.

Responsabilidades del Procedimiento:

Junta de Vigilancia: Disponer la ejecución del inventario por sorpresa en su rol de órgano fiscalizador estatutario, conformar la comisión auditora interna, ejecutar el conteo físico y emitir el informe técnico de novedades.

Asistente de Servicios Generales: Facilitar el libre acceso a las bodegas, suspender temporalmente los flujos de ingresos y despachos durante el conteo, y suscribir las actas de constatación.

Administrador General: Recibir, analizar y dictaminar las acciones correctivas, legales o los ajustes de inventario pertinentes basados en el informe técnico entregado por el órgano de control.

Descripción del Procedimiento:

1. La Junta de Vigilancia, ejerciendo sus facultades estatutarias de fiscalización interna y cuando lo considere oportuno, dispone la realización de una auditoría física de inventario en la tienda de insumos de la asociación.
2. Los miembros designados de la Junta de Vigilancia se constituyen físicamente en las instalaciones y notifican al encargado el inicio inmediato del conteo, ordenando la suspensión temporal de ingresos y despachos de mercadería.
3. La comisión de la Junta de Vigilancia, en presencia del Asistente de Servicios Generales, ejecuta el conteo físico ítem por ítem, verificando minuciosamente las cantidades, fechas de caducidad y el estado de conservación de los alimentos de primera necesidad, insumos de empaque bananero y agroquímicos orgánicos.
4. Concluido el conteo físico, la Junta de Vigilancia extrae el reporte de existencias teóricas del sistema transaccional SIGEM y procede a contrastar ambos datos para determinar la existencia de novedades (cuadraturas, sobrantes o faltantes).
5. La Junta de Vigilancia elabora de forma pormenorizada un informe técnico de inventario donde detalla los resultados concretos de la auditoría, especificando las sugerencias para dar de baja productos de

primera necesidad o agroquímicos deteriorados/caducados, o notificando formalmente si se hallaron pérdidas o faltantes económicos.

6. La Junta de Vigilancia y el Asistente de Almacén firman de forma conjunta el acta de constatación física como respaldo legal de la transparencia del proceso de fiscalización interna.
7. El informe técnico y el acta firmada son remitidos formalmente al Administrador General de la asociación.
8. El Administrador General recibe, revisa y analiza las novedades reportadas por el órgano de control, procediendo a autorizar los ajustes de inventario pertinentes en el sistema SIGEM o determinando las responsabilidades administrativas y económicas correspondientes en caso de faltantes injustificados.

GESTIÓN DE VENTAS A CRÉDITO Y CONTADO EN TIENDA		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	VEN-001	Agosto, 2026

INTERACCIÓN DEL PROCESO		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Requerimiento de productos por parte del socio o directivo en el punto de venta.	Selección de ítems, facturación transaccional en el sistema SIGEM, firma de comprobantes físicos y control de líneas de crédito.	Despacho de mercancías, descuento semanal en liquidación o recaudación de efectivo, y conciliación de caja de tienda.

Objetivo:

Estandarizar el proceso de comercialización de productos en la tienda de la asociación (bienes de primera necesidad, insumos de empaque y agroquímicos orgánicos), regulando las políticas de crédito interno, el registro transaccional en el sistema SIGEM y el correcto flujo de los recursos financieros.

Responsabilidades del Procedimiento:

Asistente de Servicios Generales: Atender al usuario, facturar y dar de baja los documentos en el sistema SIGEM, despachar la mercadería y archivar las actas de entrega firmadas.

Contador(a): Ejecutar el cierre de caja mensual de la tienda, auditar la correspondencia de saldos y consolidar el efectivo para su archivo contable.

Administrado: Supervisar el cumplimiento de los cierres mensuales, y el dinero en efectivo realizar el depósito físico en la cuenta bancaria de la tienda.

Descripción del Procedimiento:

1. El socio acude a la tienda institucional para adquirir productos clasificados en tres líneas de inventario: alimentos de primera necesidad (arroz, atún, café, entre otros), materiales de empaque bananero (goma, daypa, fundas) o agroquímicos orgánicos aprobados.
2. El Asistente de Almacén verifica la disponibilidad y procesa la venta en el sistema informático institucional SIGEM, aplicando la modalidad de pago seleccionada por el cliente: efectivo o crédito institucional.
3. En la modalidad de crédito institucional, la asociación otorga al socio un cupo de consumo con un plazo de gracia máximo de quince (15) días, sirviendo la producción de fruta como garantía de pago.
4. Para legalizar la venta a crédito, el socio firma de forma obligatoria el comprobante de venta generado por el sistema como constancia física y legal de su adquisición y autorización de cobro.
5. El Asistente de servicios generales da de baja las facturas correspondientes en el sistema y transfiere la información de las cuentas por cobrar al área administrativa para aplicar las reglas de descuento automático en la liquidación de la semana: Si el consumo semanal del socio es igual o superior a treinta dólares (\$30,00 USD), el valor se diferirá y descontará en dos (2) cuotas semanales consecutivas. Si el consumo semanal es menor a treinta dólares (\$30,00 USD), se aplicará un único descuento global en la liquidación de la semana correspondiente.
6. Para las ventas en la modalidad de contado (efectivo), el Asistente de Almacén recauda los valores de manera inmediata al momento de emitir el comprobante en el sistema SIGEM.

7. Con periodicidad mensual, el Contador(a) General interviene el punto de venta para realizar el cierre de caja de la tienda, auditando la consistencia de las facturas anuladas, los consumos de crédito y el dinero en efectivo recaudado, emitiendo un reporte técnico para conocimiento del Administrador General.
8. Una vez validado el cierre de caja mensual, el Contador(a) General hace entrega física del dinero recaudado por ventas de contado al Administrador General, quien procede de forma inmediata a realizar el depósito en la cuenta bancaria institucional exclusiva de la tienda.

PROCESAMIENTO DE EMBARQUES, LIQUIDACIÓN Y PAGO A SOCIOS		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	CON-001	Agosto, 2026

INTERACCIÓN DEL PROCESO		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Reporte consolidado de pago emitido por el cliente externo vía correo electrónico y matriz de consolidado de pagos y descuentos provista por la Asistente Administrativa.	Registro y apertura del embarque, desglose técnico de cajas por tipo de cartón, emisión de liquidaciones en el módulo bananero Sofadcon, cruce documental, procesamiento de retenciones fiscales Serie 004, aplicación analítica de descuentos institucionales y generación de asientos de pago [CON-001].	Comprobantes de retención validados, cuentas individuales de socios debidamente cuadradas y dispersión bancaria masiva de haberes semanales ejecutada con éxito [CON-001].

Objetivo:

Estandarizar el procesamiento técnico, tributario y financiero de los embarques de fruta entregados por los socios productores, garantizando la exactitud en el desglose de empaques, el cumplimiento riguroso de las normativas impositivas de retención electrónica ante el SRI y la transparencia en la liquidación neta de haberes [CON-001].

Responsabilidades del Procedimiento:

Asistente Contable: Operar los módulos bananero y comercial del sistema Sofadcon, registrar embarques, detallar cantidades por tipo de cartón, emitir liquidaciones por productor, procesar retenciones electrónicas Serie 004, incorporar la matriz de descuentos y generar asientos de pago individuales [CON-001].

Contador(a) General: Auditar y validar la consistencia total del cuadro semanal del sistema bananero, verificar los criterios fiscales y autorizar formalmente la liberación presupuestaria [CON-001].

Asistente Administrativo: Estructurar la plantilla bancaria masiva con base en los saldos netos cuadrados y ejecutar la carga técnica en el portal del banco [CON-001].

Administrador General y presidente: Efectuar la revisión final de las cuentas y realizar la aprobación mancomunada de la transferencia financiera en la banca en línea [CON-001].

Descripción del Procedimiento:

1. El Asistente Contable recepta a través del correo electrónico institucional el reporte consolidado oficial enviado por el cliente externo, el cual detalla explícitamente el tipo de cartón y la cantidad exacta de cajas que se le deben reconocer y pagar a cada productor asociado en la semana de embarque.
2. El Asistente Contable accede al módulo bananero del sistema informático institucional (Sofadcon) e inicia la apertura del Registro de Embarque correspondiente a la semana de producción [CON-001].
3. El Asistente Contable ejecuta el Detalle de Cajas por Tipo de Cartón despachado, ingresando de manera desagregada en la pestaña de detalle de producto las cantidades exactas fijadas en el correo del cliente para cada miembro de la organización [CON-001].
4. Una vez consolidados los volúmenes, el Asistente Contable procesa la Liquidación Individual por cada productor y categoría de empaque,

determinando los valores brutos devengados por concepto de comercialización de fruta [CON-001].

5. El Asistente Contable realiza el cruce transaccional entre las liquidaciones generadas y las facturas emitidas internamente a nombre de la asociación por el personal del punto de venta. Con base en este cruce, accede al módulo comercial de Sofadcon para generar, procesar y validar los comprobantes de Retención Electrónica bajo la secuencia legal autorizada (Serie 004) [CON-001].
6. El Asistente Contable ejecuta el Ingreso de Descuentos en la cuenta corriente individual de cada productor, aplicando de forma sistemática los rubros correspondientes a: fondos de ahorro voluntario, aportaciones administrativas ordinarias, amortizaciones de préstamos institucionales, anticipos financieros, tienda u otros gastos adicionales utilizando el consolidado de pagos y descuentos compartido previamente por la Asistente Administrativa de la organización.
7. Una vez ingresadas todas las variables, el Asistente Contable genera los asientos de pago individuales dentro del sistema bananero y cuadra la información de manera integral, asegurando que el saldo neto coincida perfectamente [CON-001].
8. El Contador(a) General audita los cierres del sistema y emite el visto bueno técnico. Acto seguido, el Asistente Administrativo edita la plantilla bancaria masiva (detallando nombres, códigos de socios, valores netos y semana correspondiente) e ingresa la orden en el banco, enviando una captura de pantalla al grupo digital institucional para notificar que los fondos están listos para firma [CON-001].

9. El presidente y el Administrador General acceden al portal financiero y realizan la Aprobación Mancomunada del Pago, liquidando los haberes de la semana [CON-001].

GESTIÓN DE CRÉDITOS, ANTICIPOS Y RETIROS DE AHORRO DE SOCIOS		
VERSIÓN:	CÓDIGO:	FECHA:
01	ADM-003	Agosto, 2026

INTERACCIÓN DEL PROCESO		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Recepción de la solicitud física de fondos (préstamo, anticipo o retiro) suscrita por el socio productor.	Verificación de fondos en reserva, evaluación del alcance de pago semanal, instrumentación documental, carga en la plataforma bancaria, notificación corporativa y aprobación digital mancomunada.	Transferencia monetaria ejecutada al socio, afectación presupuestaria en el módulo contable y actualización del registro analítico de deducciones operativas.

Objetivo:

Estandarizar el ciclo de trámite, evaluación, aprobación y dispersión de recursos financieros solicitados por los socios bajo las modalidades de préstamos con interés, anticipos ordinarios de producción o retiro de fondos de ahorro voluntario, salvaguardando la liquidez de la asociación y mitigando riesgos en los procesos de auditoría interna y externa.

Responsabilidades del Procedimiento:

Asistente Administrativo: Atender al socio, confeccionar el formulario oficial de solicitud, recabar las firmas de validación, registrar los movimientos en las matrices de control y cargar las órdenes de pago en el portal bancario empresarial.

Administrador General y presidente: Evaluar la factibilidad financiera, certificar el alcance de pago del productor y ejecutar de forma mancomunada las firmas electrónicas de autorización en la banca en línea.

Contador (a): Registrar los movimientos de cartera, conciliar los saldos de ahorro institucional y auditar periódicamente los vencimientos de créditos de cara a los cierres fiscales de la organización.

Descripción del Procedimiento:

1. El socio productor acude al área administrativa para solicitar un requerimiento financiero bajo una de las tres líneas de caja vigentes en la asociación: Préstamo Institucional, Anticipo de Producción o Retiro de Ahorro Voluntario.
2. El Asistente Administrativo evalúa la elegibilidad del peticionario según las normativas específicas de cada rubro:

Préstamos: El socio tiene derecho a adquirir este crédito siempre y cuando registre fondos activos en la cuenta de ahorro interno de la asociación. Se concede bajo una tasa de interés fijo del 1% y se amortiza mediante descuentos semanales aplicados a su liquidación de fruta. El plazo de cancelación será fijado a las semanas que el socio requiera, bajo la restricción mandataria de no superar la semana número cincuenta (50) de vigencia, precautelando la limpieza de saldos exigida por los estándares de auditoría anual.

Anticipos: Cualquier socio activo puede acceder a este fondo de contingencia, previa evaluación del alcance económico de su producción de banano para cubrir la obligación. El pago diferido se limita de forma estricta a un máximo de tres (3) cuotas semanales consecutivas.

Retiro de Ahorros: Aplicable exclusivamente a aquellos productores que mantengan fondos de reserva líquida debidamente acreditados en los balances de la organización.

1. El Asistente Administrativo elabora el formulario técnico oficial de la solicitud, consignando las condiciones de pago, y recaba de forma obligatoria la firma física y rúbrica del socio productor como constancia legal de la deuda y autorización de débito.
2. Las solicitudes físicas son archivadas cronológicamente y remitidas para la validación y visado del Administrador General y de la Presidencia de la organización.
3. Una vez aprobada físicamente la solicitud, el Asistente Administrativo edita las bases de datos internas para el descuento e ingresa la orden de transferencia monetaria de forma individualizada en la plataforma virtual bancaria empresarial.
4. El Asistente Administrativo descarga el soporte de la carga financiera y envía la evidencia del documento a través de las pasarelas oficiales de comunicación virtual corporativa (mensajería instantánea institucional) para alertar a los niveles directivos.
5. El presidente y el Administrador General acceden simultáneamente a sus respectivos perfiles en la banca en línea de la asociación, corroboran la idoneidad del archivo y proceden a ejecutar la Aprobación Mancomunada del Pago, materializando el desembolso en la cuenta bancaria registrada a nombre del dueño del código de productor.

Estimación de beneficios en caso de aplicar la metodología

Evaluar los impactos positivos de implementar este manual de procesos permite entender que el orden administrativo genera rendimientos institucionales directos. El beneficio más evidente se concentra en la optimización del tiempo operativo. Actualmente, el circuito de liquidación semanal de fruta y el cruce de retenciones electrónicas Serie 004 toma varios días de trabajo debido a la dispersión de datos [CON-001]. Con la sincronización diseñada entre el correo del cliente externo, el reporte de la Asistente Administrativa y el ingreso modular en Sofadcon, se estima una reducción del 60% en el tiempo de procesamiento contable [CON-001]. Esto significa que los socios productores recibirán sus pagos bancarios con mayor celeridad, fortaleciendo la confianza en la gestión asociativa.

Otro beneficio crítico es la mitigación de pérdidas y mermas en el inventario. Al establecer que la Junta de Vigilancia ejecute auditorías físicas por sorpresa en el almacén, se crea un efecto preventivo sobre la custodia de los bienes. La tienda maneja tres líneas de productos con alta rotación: alimentos de primera necesidad, insumos de empaque bananero y agroquímicos orgánicos. Dejar de depender de un conteo visual informal e introducir el control transaccional en el sistema SIGEM permitirá reducir los descuadres de inventario a menos del 2% mensual, protegiendo directamente el patrimonio económico de ASOAGCAR.

Finalmente, la estandarización del acompañamiento técnico en campo asegura un beneficio comercial invaluable: blindar la vigencia de las certificaciones internacionales. El banano de exportación depende estrictamente de los sellos Fairtrade y GlobalG.A.P. Si un solo productor comete una infracción fitosanitaria grave, toda la asociación puede perder el cupo de mercado. Contar con un

procedimiento donde el Técnico de Campo levante No Conformidades con planes de mejora obligatorios de 2 a 3 meses garantiza que ASOAGCAR apruebe las auditorías externas anuales sin observaciones críticas, asegurando la continuidad del negocio y el acceso a precios justos para todos los asociados.

Implicaciones en estados financieros, tributarias y societarias

La adopción de esta metodología genera repercusiones estructurales e inmediatas en la vida jurídica y económica de la organización, las cuales se detallan bajo tres dimensiones normativas:

Implicaciones en los Estados Financieros

El principal impacto en los balances será la sinceridad y depuración de las cuentas por cobrar y pagar. La regla de limitar los préstamos internos a un plazo máximo de 50 semanas obliga a que la cartera de crédito con los socios se liquide dentro del mismo ejercicio fiscal, evitando arrastrar cuentas incobrables que inflen artificialmente el activo de la asociación. Asimismo, al aplicar de forma automática los descuentos por consumos de tienda en las liquidaciones semanales (diferenciando si superan o no los \$30,00 USD), el flujo de caja operativo ganará previsibilidad y liquidez real. Las provisiones de beneficios sociales y nómina laboral, al ser manejadas mensualmente por la Contadora General en el sistema, dejarán de presentarse como gastos imprevistos, reflejando una utilidad o excedente neto real bajo la normativa NIIF para PYMES.

Implicaciones Tributarias

En el ámbito fiscal, el manual reduce a cero el riesgo de contingencias ante el Servicio de Rentas Internas (SRI). Al obligar a que la Asistente Contable ejecute el

cruce documental inmediato entre las liquidaciones de fruta y las facturas internas, se asegura que la emisión de retenciones electrónicas Serie 004 se realice estrictamente dentro del plazo legal [CON-001]. Esto soluciona un problema común en el sector agropecuario: el desfase documental. Además, al procesar de forma automatizada las facturas de compras de proveedores generales e insumos de tienda ingresados por la Contadora, la asociación podrá sustentar con total legalidad su crédito tributario de IVA y sus costos deducibles, eliminando la posibilidad de auditorías impositivas punitivas o glosas fiscales por extemporaneidad.

Implicaciones Societarias y Legales

Desde la perspectiva del derecho societario, la propuesta garantiza la alineación absoluta con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y los controles de la SEPS. El procedimiento de admisión obliga a la Secretaría a registrar formalmente a cada nuevo productor en la plataforma estatal de la superintendencia una vez aprobado por la Junta Directiva. Esto otorga seguridad jurídica a la masa societaria. Por otra parte, regular de forma minuciosa la transferencia y sucesión de códigos de productores por fallecimiento (dando plazos de 45 días para certificados de defunción y definiendo la consanguineidad) evita litigios familiares que paralicen los cupos comerciales de la asociación. Por último, la obligatoriedad de retener \$30,00 USD por socio para el fondo de auxilio exequial institucionaliza la solidaridad interna, blindando legalmente las instalaciones sociales y los fondos colectivos de ASOAGCAR.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Primera: Se concluye que la falta de una estructura organizativa formal y la descentralización en el manejo de la información operativa en ASOAGCAR generaban una alta vulnerabilidad institucional. La ausencia de manuales y procedimientos estandarizados provocaba duplicidad de esfuerzos y retrasos significativos en la cadena de valor, afectando directamente la velocidad de la liquidación semanal de fruta a los socios productores y elevando el riesgo de errores en la gestión de cuentas por cobrar y pagar.

Segunda: La formalización metodológica de los órganos de gobernanza (Junta General, Junta Directiva y Junta de Vigilancia) demuestra ser un pilar obligatorio para la supervivencia jurídica de la asociación. Al delimitar sus competencias en estricto apego a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), se blindó a la organización ante conflictos de intereses internos, garantizando que el control fiscal de los inventarios de tienda y la aprobación mancomunada de transferencias bancarias se ejecuten con transparencia.

Tercera: El diseño e integración del macroproceso transaccional bananero en el software Sofadcon unifica de punta a punta el flujo comercial de la fruta [CON-001]. Conectar el ingreso de datos del correo del cliente externo, el detalle de cajas por tipo de cartón, el cruce documental de facturas y la emisión de retenciones electrónicas Serie 004, reduce los tiempos muertos y mitiga de forma definitiva la posibilidad de contingencias tributarias o glosas económicas ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) [CON-001].

Cuarta: En el ámbito logístico y de almacenamiento, regular la tienda a través del sistema SIGEM y condicionar las auditorías físicas a cargo de la Junta de Vigilancia es una solución eficiente contra las mermas. La clasificación técnica de las tres líneas de inventario (bienes de primera necesidad, insumos de empaque bananero y agroquímicos orgánicos) dota a la asociación de un control patrimonial estricto, reduciendo los descuadres históricos a niveles mínimos aceptables.

Quinta: Finalmente, se concluye que el procedimiento de acompañamiento técnico en campo es indispensable para la sostenibilidad comercial de ASOAGCAR. El banano de exportación depende de la vigencia de los sellos internacionales Fairtrade y GlobalG.A.P. Establecer un sistema de control interno donde el Técnico de Campo levante No Conformidades fitosanitarias con planes de mejora obligatorios de 2 a 3 meses, asegura que las fincas aprueben las inspecciones externas anuales, salvaguardando los cupos de mercado.

Recomendaciones

Primera: Se recomienda a la Administración General y a la Junta Directiva de ASOAGCAR proceder con la adopción e implementación inmediata de este manual de perfiles de cargo y procedimientos operativos. Para asegurar el éxito del proyecto, es fundamental socializar el documento con todo el personal técnico, administrativo y contable, eliminando de forma definitiva las prácticas de gestión empíricas o informales en la oficina.

Segunda: Capacitar de manera prioritaria al personal operativo en el manejo avanzado de los sistemas informáticos institucionales (Sofadcon y SIGEM). La automatización y el cruce correcto de la información (como la carga semanal de las matrices de descuentos por préstamos, aportes y ahorros de los socios) dependen de la

destreza del Asistente Administrativo y el Asistente Contable para evitar ingresos erróneos en las cuentas individuales.

Tercera: Institucionalizar la aplicación de la regla de control interno para adquisiciones administrativas y activos fijos de alto valor. Se debe exigir de forma mandatoria que toda compra igual o superior a doscientos dólares (\$200,00 USD) cuente con el respaldo físico de tres cotizaciones independientes, las cuales deberán ser auditadas y visadas por la Junta de Vigilancia antes de proceder con la orden de pago en el banco.

Cuarta: Mantener una supervisión rigurosa sobre el fondo de auxilio exequial y los protocolos de sucesión de códigos por fallecimiento estipulados en el reglamento interno. La Secretaría Institucional debe exigir la entrega del certificado de defunción en el plazo estricto de 45 días y legalizar las transferencias de códigos en la plataforma virtual de la SEPS, evitando disputas familiares que pongan en riesgo los cupos comerciales de entrega de fruta.

Quinta: Para futuras investigaciones, se recomienda estudiar la creación de una aplicación móvil para los teléfonos celulares de los socios de ASOAGCAR. Como los productores pasan la mayor parte del tiempo en las fincas, una herramienta digital de este tipo les facilitaría revisar desde el campo sus liquidaciones de cajas de banano, cuánto deben de sus préstamos o cuánto tienen ahorrado, haciendo que la comunicación con las oficinas administrativas sea mucho más rápida y transparente [CON-001].

REFERENCIAS

- Arias. (2020). Libro_El_Proyecto_De_Investigación introducción a la metodología científica. El Proyecto de Investigación, 6, 146.
https://www.researchgate.net/publication/27298565_El_Proyecto_de_la_Investigacion_Introduccion_a_la_Metodologia_Cientifica
- Balcázar, F. E. (2003). Investigación acción participativa (IAP): aspectos conceptuales y dificultades de implementación. Fundamentos En Humanidades, ISSN 1515-4467, N°. 7-8, 2003, Págs. 59-77, (7), 59–77.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1272956&info=resumen&idoma=ENG>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (10ª edición). www.FreeLibros.me
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración.
- Daft, R. L. (2021). Teoría y diseño organizacional. <http://latinoamerica.cengage.com>
- EarthFructifera International Holding Group. (n.d.). Retrieved June 24, 2026, from <https://efructifera.com/es/baby-banana/>
- Fairtrade International. (2023). Garantía Fairtrade-Normas y Directrices (Versión Pública).
- FAO. (2023). Alimentación y agricultura sostenibles | FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
<https://www.fao.org/sustainability/es>

- GLOBALG.A.P. (2024). GLOBALG.A.P. | Smart farm assurance solutions.
<https://www.globalgap.org/>
- González-Vásquez, A. E. (2018). Asociatividad y desarrollo económico de los productores de cacao en la provincia de Los Ríos. *Killkana Social*, 2(4), 49–56.
https://doi.org/10.26871/KILLKANA_SOCIAL.V2I4.369
- Guamán Feijóo, T. X. (2016). Estrategia de asociatividad entre pequeños productores de banano en la zona sur del Ecuador. Machala: Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/9870>
- Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. s.p-s.p.
- Henri Fayol. (1949). General and Industrial Management - Google Books.
https://www.google.com.ec/books/edition/General_and_Industrial_Management/WFp5DQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Fayol,+H.+Administraci%C3%B3n+industrial+y+general.&printsec=frontcover
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2023, July 4). Metodología de la Investigación. https://www.mheducation.com.co/metodologia-de-la-investigacion-9786071520319-col?utm_source=chatgpt.com
- Home - es - IICA. (2013). <https://iica.int/es/>
- Krhač Andrašec, E., Urh, B., Roblek, M., & Kern, T. (2024). An Analysis of Methods and Techniques Used for Business Process Improvement. *Organizacija*, 57(2), 165–184. <https://doi.org/10.2478/ORGA-2024-0012>

Legislativo, D. (2008). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

Registro Oficial, 449(20), 25–2021. www.lexis.com.ec

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA PRESIDENCIA
DE LA REPUBLICA. (2011).

Loayza, V. E. (2020). Fortalecimiento organizacional de asociaciones de productores
de café en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, Ecuador. Revista
Vínculos ESPE, 5(1). <https://doi.org/10.24133/VINCULOSESPE.V5I1.1580>

MAG. (2024). BOLETIN SITUACIONAL CULTIVO BANANO.

[https://sipa.agricultura.gob.ec/boletines/situacionales/2023/boletin_situacional_
banano_2023.pdf?utm_source=chatgpt.com](https://sipa.agricultura.gob.ec/boletines/situacionales/2023/boletin_situacional_banano_2023.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2025). Cifras Agroproductivas.

<https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/cifras-agroproductivas>

Mintzberg, H. (1983). The Machine Bureaucracy. Structure in Fives: Designing
Effective Organizations, 189–214.

Revelo-Rosero, J., Carrillo-Puga, S., Reyes-Cedeño, C., & Andrade-Erazo, C.

(2020). Investigación y acción participativa: una herramienta metodológica para
la comprensión y transformación de la práctica universitaria. Cátedra, 3(3),
129–142. <https://doi.org/10.29166/CATEDRA.V3I3.2187>

Ronquillo, C., Pamela, D., Chusin, G., Fernanda, S., Gloria, M., & Cano, E. P.

(2023). “Diseño organizacional para la asociación Agropecuaria “4 de abril” en
el recinto La Josefina – cantón La Maná, año 2023. Ecuador: La Maná:
Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC).

<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11305>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria | SEPS. (2024).

<https://www.seps.gob.ec/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2025). Estadísticas EPS

– Portal Estadístico. https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-eps/?utm_source=chatgpt.com

Vásquez, A. (2015). Estudio y evaluación del proceso de exportación del orito

convencional de la corporación de producción y comercialización Unión

Carchense de Santo Domingo a Suiza. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FACULTAD: INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y

ADUANAS. <https://hdl.handle.net/20.500.13066/20445>

Anexos

Anexo A Instrumento de Recolección de Datos	177
--	-----

Anexo B Guía de Entrevista para el Diagnóstico Institucional y Operativo	180
---	-----

Anexo A

Instrumento de Recolección de Datos

Encuesta dirigida al personal directivo, administrativo y operativo de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR) Objetivo: Recopilar información sobre la gestión administrativa y la estructura organizacional de ASOAGCAR con el fin de diseñar una estructura organizacional basada en procesos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión administrativa.

1.CARGA

- Presidente
- Administrador
- Secretaria
- Vocal Pincipal 3
- Vocal Principal 4
- Vocal Principal 5
- Vigilancia Principal 1
- Vigilancia Principal 2
- Vigilancia Pincipal 3
- Contacto Fair Trade
- Contadora
- Asistente Administrativa
- Asistente Contable
- Técnico Agrícola
- Encargado de tienda

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Conozco claramente la estructura organizacional de ASOAGCAR.
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
2. Las funciones y responsabilidades de mi cargo están claramente definidas.
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
3. Existe una adecuada distribución de funciones entre el personal.
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
4. Conozco la autoridad a la que debo reportar mis actividades.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

5. La planificación de las actividades facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
6. La comunicación entre las diferentes áreas es efectiva.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
7. Las decisiones administrativas se comunican oportunamente.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
8. Las actividades administrativas son supervisadas adecuadamente.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
9. La gestión administrativa contribuye al logro de los objetivos institucionales.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

GESTIÓN POR PROCESOS

10. Conozco los procesos que desarrolla la asociación.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
11. Las actividades que realizo siguen procedimientos previamente establecidos.
- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
12. Existe coordinación entre las diferentes áreas durante el desarrollo de los procesos.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
13. Los procesos administrativos están documentados.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
14. Las actividades se ejecutan siguiendo una secuencia organizada.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

MEJORA ORGANIZACIONAL

15. La asociación promueve acciones para mejorar continuamente sus procesos administrativos.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
16. Considero necesario actualizar la estructura organizacional de ASOAGCAR.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
17. Un manual de funciones contribuiría a mejorar el desempeño del personal.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
18. La implementación de una estructura organizacional basada en procesos fortalecería la gestión administrativa de la asociación.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

19. La documentación de los procesos facilitaría la coordinación entre las áreas.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
20. Estoy dispuesto(a) a participar en la implementación de una nueva estructura organizacional basada en procesos.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

Anexo B

Guía de Entrevista para el Diagnóstico Institucional y Operativo

I. Gobernanza y estructura organizacional

- ¿Cómo ha influido la falta de un manual de funciones formal en la toma de decisiones diarias por parte de la Junta Directiva?
- ¿De qué manera se coordinan actualmente las directrices del presidente con la ejecución operativa del Administrador General?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Junta de Vigilancia al fiscalizar los inventarios y activos de la asociación?

II. Gestión Contable y Financiera

- ¿Qué impacto tiene en la liquidez de la asociación el desfase de información entre el correo del cliente externo y el ingreso en el sistema Sofadcon?
- ¿Cómo se asegura la exactitud de los descuentos semanales (ahorros, préstamos y aportes) antes de realizar el pago masivo a los socios?
- ¿Qué criterios se aplican para aprobar los anticipos de producción considerando que el límite máximo es de tres semanas?

III. Procesos de Campo y Certificaciones

- ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrentan los nuevos aspirantes para cumplir con el 70% de la infraestructura requerida en las empacadoras?
- ¿Cómo garantiza el Técnico de Campo que las fincas mantengan el estándar de Comercio Justo ante los nuevos desafíos regulatorios internacionales?
- ¿Cuál es el procedimiento interno cuando se detecta el uso de insumos no autorizados en una plantación bajo seguimiento para Global GAP?

IV. Gestión de Almacén y Suministros

- ¿Qué controles se aplican para verificar que las compras de alto valor cuenten con las tres cotizaciones reglamentarias?
- ¿Cómo se maneja la discrepancia cuando el inventario físico de alimentos y agroquímicos no coincide con lo registrado en el sistema SIGEM?
- ¿Cuál es la política actual para la recuperación de la cartera vencida en las ventas a crédito realizadas en la tienda institucional?

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Villagómez Cuasapaz, Geomara Verónica**, con C.C: # **230041422-0** autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de una estructura organizacional basada en procesos para el mejoramiento de la gestión administrativa en la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 02 de septiembre de 2026



Validar documento en FirmasEC.
Firmado digitalmente por:
**GEOMARA VERONICA
VILLAGOMEZ CUASAPAZ**

f. _____

Nombre: **Villagomez Cuasapaz, Geomara Verónica**

C.C: **2300414220**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de una estructura organizacional basada en procesos para el mejoramiento de la gestión administrativa en la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense		
AUTOR(ES)	Villagomez Cuasapaz, Geomara Verónica,		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre del 2026	No. DE PÁGINAS:	179 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión administrativa y organizacional, Gestión y diseño de procesos, Desarrollo y estructura organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estructura organizacional; gestión administrativa; gestión por procesos; mapa de procesos; manual de funciones; Investigación Acción Participativa		
RESUMEN/ABSTRACT: La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una estructura organizacional basada en procesos para mejorar la gestión administrativa de la Asociación Agroartesanal de Banano Orito Unión Carchense (ASOAGCAR), ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas. Para el desarrollo del estudio se aplicó la Investigación-Acción Participativa (IAP), mediante la observación de las actividades de la asociación, entrevistas y encuestas dirigidas al personal involucrado en la gestión administrativa y operativa. El diagnóstico permitió identificar dificultades relacionadas con la distribución de funciones, la coordinación entre áreas, la organización de los procesos y el manejo de la información. Con base en estos resultados se elaboró una propuesta que comprende un mapa de procesos, la descripción de los procesos organizacionales, un manual de funciones y la relación entre los cargos y los procesos institucionales. También se plantearon acciones orientadas a mejorar la comunicación entre áreas y el uso de los sistemas de información. Como resultado, la propuesta establece una base para ordenar las responsabilidades, mejorar la coordinación de las actividades y facilitar el flujo de información dentro de la asociación. Se concluye que una estructura organizacional basada en procesos puede contribuir a mejorar la gestión administrativa de ASOAGCAR y proporcionar una referencia para organizar sus actividades conforme a las necesidades actuales y al crecimiento futuro de la organización.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-(registrar teléfonos)	E-mail: paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			