

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**UNIDAD ACADÉMICA “LAS PIEDRAS”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**  
**PARA ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS COMUNITARIAS**  
**DEL MUNICIPIO DE “PUERTO GONZALO MORENO”- PANDO.**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO**  
**DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Postulante:** Gustavo Salinas Sánchez

**Tutor:** Ing. Franco Flores Hurtado

Las Piedras, Julio de 2014

Este Proyecto de Grado, ha sido aceptado en su presente forma, por la Universidad Amazónica de Pando UAP, Dirección del Área de Ciencias Económicas y Financieras ACEF, y aprobado por el Tribunal Calificador:

Presidente de Tribunal	. Lic. Emilio Suarez Churipuy.
1° Vocal de Tribunal	. Dr. Freddy Domínguez Stadler.
2° Vocal de Tribunal	. Ing. Klewer Banzer Domínguez.
3° Vocal de Tribunal	. Lic. Claudia Lissethe Banzer Domínguez.
Secretaria de Tribunal	. Lic. Luz María Otha Trujillo.
Tutor.	. Ing. Franco Flores Hurtado.
Postulante.	. Univ. Gustavo Salinas Sánchez.

Fecha: 30 de Julio de 2014

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios** todopoderoso creador nuestro, quien nos ha dotado de la sabiduría y capacidad para alcanzar cada reto que nos proponemos a lo largo de nuestras vidas.

**A mis padres**, Ramón Salinas Mamio y Catalina Sánchez Chipunavi, por iluminarme con sus sabios consejos y brindarme su apoyo incondicional.

**Al docente de la Modalidad de Graduación** Lic. Rodolfo Antelo, **mi tutor** Ing. Franco Flores Hurtado, por haberme apoyado con la revisión de mi proyecto de investigación y brindarme su orientación para seguir adelante hasta su fase final del proyecto de grado.

**Al señor Elías Paradí Limpías** Por brindarme su confianza y apoyo incondicional y demostrarme ejemplo de fortaleza para seguir adelante.

## **DEDICATORIA**

La presente investigación fruto, de mi esfuerzo dedico a Dios por haberme dado el regalo más grande “La Vida” y quien me ha guiado por el sendero del saber.

Con cariño y amor dedico este trabajo a mi querida y amada esposa “Rosmery Parady Hurtado” y a mis adorados hijos “Liceth Nickol, Gustavo, Kavir y Kadir”, quienes llenan mi vida de alegría y de esperanza, son el motivo de mi inspiración para seguir adelante en mi vida profesional.

# INDICE

## CAPITULO I

### RESUMEN

1.1.- ANTECEDENTES .....	1
1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2.1.- Enunciado del Problema .....	4
1.2.2.- Formulación del Problema .....	5
1.3.- JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN.....	5
1.3.1.- Justificación .....	5
1.3.2.- Delimitación.....	6
1.3.2.1.- Ubicación del Área de Estudio .....	6
1.4.- OBJETIVOS .....	7
1.4.1.- Objetivo General .....	7
1.4.2.- Objetivos Específicos .....	7
1.5.- NOMBRE DE LA ENTIDAD, GRUPO O REGIÓN BENEFICIARIA .....	7
1.6.- REFERENCIA GEOGRÁFICA O IDEALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	7
1.6.1.- El departamento de Pando.....	8
1.6.2.- La provincia Madre de Dios .....	8
1.6.3.- El Municipio de Puerto Gonzalo Moreno .....	9
1.7.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	10
1.7.1.- Tipo de Investigación .....	10
1.7.2.- Fuentes de obtención de la información .....	10
1.7.3.- Métodos .....	11
1.7.3.1.- Método Deductivo-Inductivo .....	11
1.7.4.- Técnicas .....	11
1.7.4.1.- La Encuesta .....	11

1.7.4.2.- La Entrevista .....	12
1.7.5.- Instrumentos.....	12
1.7.5.1.- Formulario de Registro .....	12
1.7.5.2.- Guía de Entrevista Estructurada.....	12
1.7.5.3.- Cuestionario .....	12

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.- MARCO TEÓRICO.....	13
2.1.- Estructuras de la Administración bajo los enfoques de diferentes autores .....	13
2.1.1.- Consideraciones generales .....	13
2.1.2.- La Administración.....	13
2.1.3.- Enfoque clásico de la administración .....	13
2.2.- ¿Qué es una Empresa?.....	15
2.2.1.- Elementos de la Empresa .....	15
2.3.- ¿Qué es una asociación? .....	15
2.3.1.-Tipos de Asociaciones .....	16
2.4. - La Organización.....	17
2.4.1.- Elementos que componen una Organización .....	17
2.5.- Enfoque de Estructura Organizacional .....	18
2.5.1.-Diseño Organizacional .....	18
2.5.2.- La Estructura Formal .....	18
2.5.3.- La Estructura Informal .....	19
2.6.- Niveles de la Estructura Organizacional .....	19
2.6.1- Modelo de la Estructura Organizacional .....	21
2.7.- Tipo de estructura organizacional .....	22
2.7.1.- Organización Funcional .....	22
2.7.2.- Organización por producto/servicios o Divisional .....	24

2.7.3.- Organización Matricial .....	25
--------------------------------------	----

### **CAPITULO III**

#### **CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA**

3.1.- COMPONENTES PRINCIPALES DE LA PROPUESTA .....	27
3.1.1.-Estructura Central de la Propuesta .....	27
3.2.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y CONTEXTUAL .....	28
3.2.1- Evaluación Interna (Fortalezas y Debilidades) .....	28
3.2.2.- Misión, Visión, Políticas y Objetivos .....	30
3.2.3.- Estrategias .....	31
3.2.4.- Entorno (Oportunidades y Amenazas) .....	32
3.2.5.- Clientes .....	34
3.2.6.- Producto .....	36
3.2.7.- Recursos Humanos .....	38
3.2.8.- Estructura Organizacional Administrativa .....	39
3.3.- MARCO LEGAL DE LA PROPUESTA .....	42
3.4.- ASPECTOS TÉCNICOS .....	43
3.5.-ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	43
3.6.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	44
3.6.1- Tipo de Estructura .....	44
3.6.2.- Áreas Funcionales Destacables (Funciones Específicas) .....	45
3.6.2.1.- La Asamblea de Socios y Socias .....	45
3.6.2.2.-La Junta Directiva .....	46
3.6.2.3.- Asesoría Jurídica .....	47
3.6.2.4.- Gerencia General .....	47
3.6.2.5.- Secretaria .....	48
3.6.2.6.-Gerencia Administrativa Financiera .....	48
3.6.2.7.- Responsable de Almacenes .....	49
3.6.2.8.- Técnico de Producción .....	50

3.6.2.9.- Operario Procesador .....	51
3.6.2.10.-Técnico de Comercialización.....	52
3.6.2.11.- Encargado de Ventas .....	53
3.7.- REQUISITOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN .....	54
3.8.- FUNCIONAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN .....	56
3.8.1.- Libros de la Asociación .....	56
3.8.2.- Responsabilidad de la Asociación .....	56
3.9.- ASPECTOS ECONÓMICOS FINANCIEROS .....	57
3.9.1.- Gastos Administrativos .....	57
3.9.2.- Gastos de Funcionamiento .....	58

**CAPITULO IV**  
**INVERSIONES, COSTOS DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA**  
**(PRESUPUESTO)**

4.1.- PRESUPUESTO .....	59
-------------------------	----

**CAPITULO V**  
**INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

5.1.- INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	60
5.1.1.- Evaluaciones Periódicas .....	60
5.1.2.- Evaluación Participativa Final .....	60

**CAPITULO VI**  
**CRONOGRAMA PROPUESTO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

6.1.-CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	61
--------------------------------------	----

**CAPITULO VII**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

7.1.- CONCLUSIONES .....	62
7.2.- RECOMENDACIONES .....	63

**CAPITULO VIII**  
**BIBLIOGRAFÍA**

8.1.- BIBLIOGRAFÍA .....	64
ANEXOS	

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Elementos que componen una Organización.....	17
Cuadro N° 2. Modelo de la Estructura Organizacional.....	21
Cuadro N° 3. Gastos Administrativos.....	57
Cuadro N° 4. Gastos de Funcionamiento.....	58
Cuadro N° 5. Presupuesto del proyecto.....	59
Cuadro N° 6. Cronograma de Actividades.....	61

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Estructura Funcional.....	23
Figura N° 2. Estructura por producto/servicios o Divisional.....	24
Figura N° 3. Estructura Matricial.....	26
Figura N° 4. Principales Fortalezas de la Institución.....	28
Figura N° 5. Principales debilidades de la Institución.....	29
Figura N° 6. Misión.....	30
Figura N° 7. Visión.....	30
Figura N° 8. Políticas y Objetivos.....	30
Figura N° 9. Estrategias.....	31
Figura N° 10. Años de Funcionamiento.....	31
Figura N° 11. Principales Oportunidades.....	32
Figura N° 12. Principales Amenazas.....	33
Figura N° 13. Mercado Actual.....	34
Figura N° 14. Donde Vender.....	34
Figura N° 15. Satisfacción de los servicios.....	35
Figura N° 16. Productos que se produce o fabrica.....	36
Figura N° 17. La selección de estos Productos.....	37
Figura N° 18. La percepción de los clientes.....	37
Figura N° 19. Indicador de Medición.....	37

Figura N° 20. Están claras las Funciones y Responsabilidades.....	38
Figura N° 21. Conocen sus funciones y Responsabilidades.....	38
Figura N° 22. Grado educativo del presidente de la Institución.....	39
Figura N° 23. Organización Actual de la Institución.....	39
Figura N° 24 Departamento de Ventas.....	39
Figura N° 25 Departamento de Producción.....	40
Figura N° 26 Departamento de Recursos Humanos.....	40
Figura N° 27 Departamento de Logística.....	41
Figura N° 28 Departamento de Calidad.....	41
Figura N° 29 Departamento Jurídico.....	41
Figura N° 30. Estructura organizacional propuesta.....	45

# CAPITULO I

## RESUMEN

## 1.1.- ANTECEDENTES

Las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (OECAs), son un conjunto de personas, agrupadas en base a sus necesidades; bajo dos objetivos fundamentales: El Objetivo Social y el Objetivo Económico, para mejorar sus condiciones de vida en beneficio de las familias productoras. También surgen desde una lucha de los movimientos indígenas y/u originarios para lograr su autodeterminación económica en la producción y comercialización ante los desajustes del Modelo Neoliberal que únicamente beneficiaban a pocas familias. Las características de las OECAs son:

- Carácter **CAMPESINO**, pequeños productores campesinos, indígenas y originarios.
- Carácter **ECONÓMICO**, lograr valor agregado con la transformación de los productos para generar ingresos económicos.
- Carácter **ORGANIZADO**, a través de actividades asociativas (cooperativas, CORACAs, asociaciones de productores).

La finalidad de la OECA con el objetivo Económico es el de generar ingresos mediante el valor agregado de los productos y la comercialización en el mercado local, nacional e internacional. En lo social, están organizadas a través de actividades asociativas, donde se manifiesta la cultura comunitaria y solidaria.

Actualmente son 778 organizaciones productivas, que representa a más de un millón de familias campesinas, indígenas y originarias distribuidas en los 9 departamentos del país, con representación nacional, departamental y sectorial. De las cuales cuenta con 144 organizaciones de productores afiliadas a la CIOEC-BOLIVIA y 216 pre - afiliadas, alcanzando a 360 en Bolivia. El 59% de los asociados son mujeres y el 41% son varones; dedicados a diferentes rubros, teniendo un 61% a la agricultura, el

24% al sector pecuario, el 12% a la artesanía, el 2% al turismo y el 1% a la actividad extractivista.

Las OECAs apuntan a un modo diferente de hacer economía, de producir, de distribuir los recursos, los bienes y servicios, de comercializar y consumir, de desarrollarnos dentro de una integralidad social, política y cultural, hacia una Economía Solidaria.

Según la "Ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias - OECAs y de Organizaciones Económicas Comunitarias - OECOM para la Integración de la Agricultura Familiar Sustentable y la Soberanía Alimentaria", Las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena y Originarias - OECAS, son una forma de organización económica basada en un modelo de desarrollo de producción solidaria y recíproca para la soberanía alimentaria con autogestión campesina, indígena y originaria; con base de organización en las familias; desarrollan diversas actividades económicas con diferente grado de participación en las etapas de recolección/manejo, producción, acopio, transformación, comercialización y consumo o cualquiera de ellas; en las actividades de recolección, agrícola, pecuaria, forestal, artesanía con identidad cultural y turismo solidario comunitario, con diferente grado de vinculación a mercados; mientras que las Organizaciones Económicas Comunitarias - OECOM constituyen comunidades de pueblos indígena originario, campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas, basadas en la economía comunitaria para la soberanía alimentaria y el Vivir Bien, con base de organización en las familias que se complementan y articulan en su estructura orgánica territorial de comunidad para desarrollar actividades económicas en la producción, acopio, transformación, industrialización, distribución e intercambio, comercialización o cualquiera de ellas, referidas a la actividad agrícola, pecuaria, recolección, pesca, aprovechamiento forestal maderable y no maderable, y de la biodiversidad, artesanía, turismo comunitario y otros.

La visión de pluralidad económica, jurídica, política y cultural que se instaura en el país a partir del nuevo contexto constitucional, nos pone a los bolivianos una serie de nuevos retos que delinearán a futuro la construcción de estructuras normativas e institucionales del estado que concuerden con esta visión y que logren operabilizarla en su cotidiano funcionamiento.

En lo económico, y particularmente en lo relativo al funcionamiento de las “empresas” en el país, es posible efectuar una categorización por sus alcances dimensionales en: grandes, medianas y pequeñas empresa, y por el ámbito sectorial a la categorización de estatal, privada, mixta y actualmente comunitaria y/o asociativa.

Esta última categoría, es decir la comunitaria y/o asociativa, que parte ciertamente del reconocimiento de las prácticas económicas y productivas indígenas propiamente dichas pero que se extienden y acogen también a todas aquellas prácticas productivas y económicas asociativas más contemporáneas como son las asociaciones civiles y cooperativas (Productores campesinos, artesanales, comerciales, etc.); y si bien el reconocimiento de la economía comunitaria y asociativa en si no es lo novedoso, sí lo es su evidente revalorización que adquiere relevancia al ser uno de los principales niveles en base a la cual se sustentará en gran parte la proyección de una economía plural y diversa en todos los sentidos.

En el departamento pando se está promoviendo la organización de diferentes asociaciones productivas para trabajar sobre los diferentes rubros del tema productivo, ya que existen instituciones como ONGs que a través del ministerios de Desarrollo Rural y Tierra están apoyando con capacitación sobre la constitucionalidad, derechos y obligaciones de las asociaciones y sus ventajas y desventajas para poder trabajar en coordinación y con pre-financiamiento del estado plurinacional de Bolivia.

El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) en Pando está apoyando con una primera fase de producción de varios alimentos en diferentes municipios.

"Las asociaciones productivas ya comienzan a rendir sus frutos con la producción de alimentos para el sustento de las familias", el Proyecto Integral de Apoyo Productivo a las Asociaciones comunitarias, implementado por el INIAF, tiene un respaldo de Bs 2,5 millones del Fondo de Reconstrucción, Seguridad Alimentaria y Apoyo Productivo (Fresaap).

En la actualidad las asociaciones productivas se encuentran organizadas y estructuradas por medio de un directorio, las funciones, derechos y obligaciones de las asociaciones están plasmadas en sus propios estatutos y reglamentos que rigen a los socios y la misma asociación.

## **1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1.- Enunciado del Problema**

El entorno, como consecuencia de la dinámica que vive la sociedad siempre será cambiante, entre otras, influenciado por variables de tipo organizativo, económico, social, político y cultural que en él intervienen. Como parte de esa dinámica de la economía, se encuentran las asociaciones de pequeños productores de diferentes tipos de productos en el municipio de Puerto Gonzalo Moreno. Sin lugar a dudas son muchas las ventajas que se podrían alcanzar con la formulación de una estructura organizacional administrativo para las Asociaciones emprendedoras dentro de este municipio.

Sin embargo, una apertura organizacional exige preparación y competitividad, en el ámbito empresarial, tomando en cuenta que estas asociaciones no están capacitadas para el manejo administrativo en un modelo organizacional empresarial, ya que en la actualidad la producción no cuenta con:

- ❖ Un modelo de estructura organizacional administrativo empresarial.
- ❖ Identificación de mercado para los diferentes productos, tales como: arroz, hortalizas, cítricos, pescado, carne de res y productos agroforestales, etc.
- ❖ Carencia de herramientas para la planificación, control y evaluación de la producción.

### **1.2.2.- Formulación del Problema**

¿La estructura organizacional contribuirá a mejorar la gestión administrativa de las Asociaciones Productivas Comunitarias del Municipio de Puerto Gonzalo Moreno, para que sean competitivas en un entorno versátil?

## **1.3.- JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN**

### **1.3.1.- Justificación**

La identificación de Asociaciones productivas comunitarias sin capacidad de estructurar y hacer un manejo administrativo adecuado de las actividades que realizan cada una de estas entidades, ya que requieren aporte de un comportamiento social, y conocimientos técnicos que les permita facilitar el desarrollo organizacional de las actividades que realizan y el desenvolvimiento de sus competencias dentro de su organización, permitiendo consolidar los objetivos planteados. Las deficiencias de este factor organizacional administrativo justifica la necesidad de encontrar parámetros que concluyan en la eficiencia funcional que conllevará a resultados finales de excelencia organizacional en los procesos administrativos de estas organizaciones.

Fue escogido el sector de asociaciones productivas comunitarias por su importancia actual que se tiene en las demandas de los diferentes productos. Así mismo se seleccionó el Municipio de Puerto Gonzalo Moreno por la ventaja de contar con varias asociaciones comunitarias.

Con el fin de adaptarnos a los cambios ya efectivos en nuestro país y de prepararnos mejor a los que están por venir, evitando impactos negativos en la economía y aprovechando cada vez más las ventajas que la interconexión departamental, nacional y mundial ofrece, se pretende desarrollar un modelo de estructura Organizacional que lo haga posible, el objetivo es entonces encontrar las áreas funcionales que permitan a las asociaciones productivas comunitarias, responder de mejor manera a los cambios del entorno.

### **1.3.2.- Delimitación**

Este estudio busca desarrollar una estructura organizacional para las asociaciones productivas comunitarias, para ello, el proceso de Investigación del presente proyecto se realizará en un tiempo estimado de seis meses en el Municipio de Puerto Gonzalo Moreno, bajo el enfoque de la identificación y análisis de los factores que influyen en el desarrollo organizacional administrativo de las asociaciones productivas comunitarias, tomando en cuenta a todos los presidentes y integrantes de las diferentes asociaciones productivas comunitarias que existen y se encuentran en funcionamiento.

#### **1.3.2.1.- Ubicación del Área de Estudio**

La investigación propuesta en su fase de campo, se desarrolló en cuatro comunidades del Municipio Puerto Gonzalo Moreno de la provincia Madre de Dios del departamento Pando, tres comunidades campesinas (Las Piedras, Gonzalo Moreno y Buen Futuro) y una comunidad indígena (Portachuelo Medio), han sido seleccionadas por su importancia respecto a la actividad de mayor producción como asociaciones organizadas.

## **1.4.- OBJETIVOS**

### **1.4.1.- OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estructura organizacional para organizaciones productivas comunitarias del Municipio de “Puerto Gonzalo Moreno”, del departamento Pando”.

### **1.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

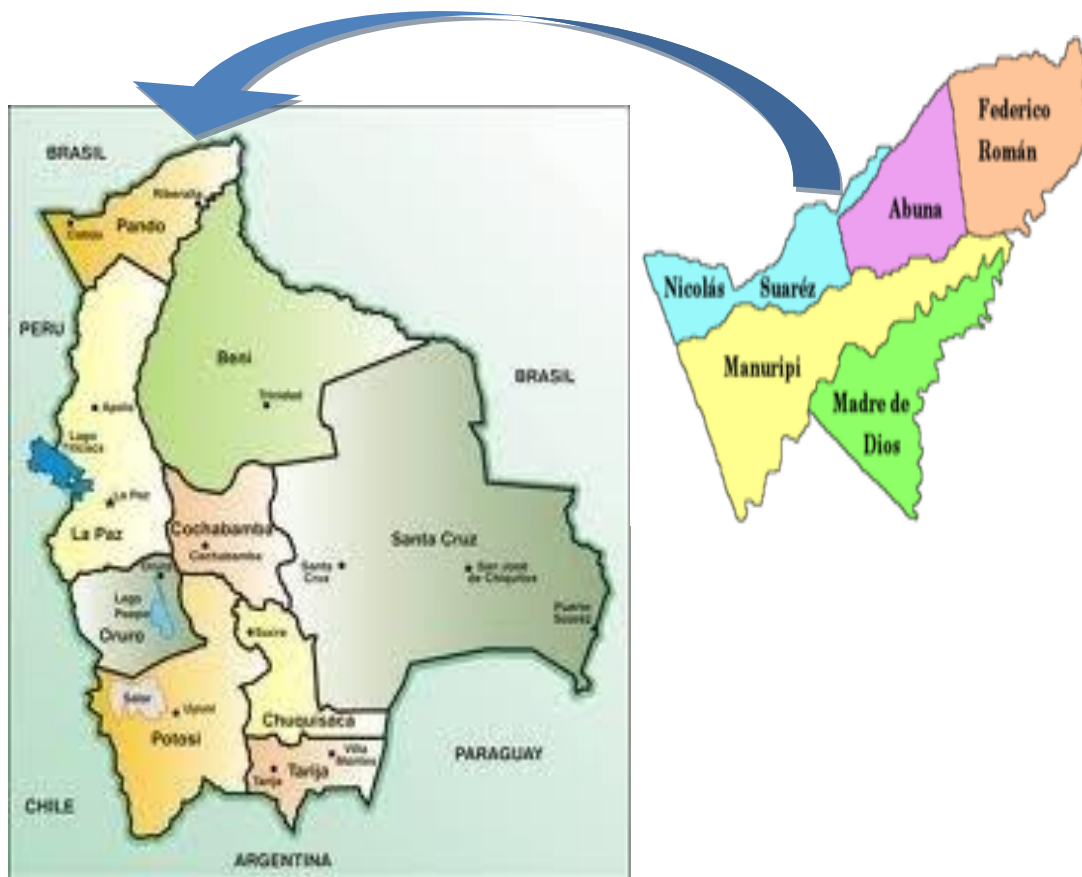
- Realizar un diagnóstico sobre la situación organizacional de las Asociaciones Productivas Comunitarias del municipio.
- Revisar y analizar las distintas alternativas de estructura organizacional administrativa que plantean las diferentes teorías.
- Formular una propuesta de estructura administrativa que se adecue a las características específicas de las organizaciones comunitarias.

## **1.5.- NOMBRE DE LA ENTIDAD, GRUPO O REGIÓN BENEFICIARIA**

La Región Beneficiaria es directamente el Municipio de “Puerto Gonzalo Moreno” del Departamento Pando, a través de las Asociaciones Productivas Comunitarias”.

## **1.6.- REFERENCIA GEOGRÁFICA O IDEALIZACIÓN DEL PROYECTO**

Ubicación del Departamento de Pando, la Provincia Madre de Dios y el Municipio de Puerto Gonzalo Moreno.



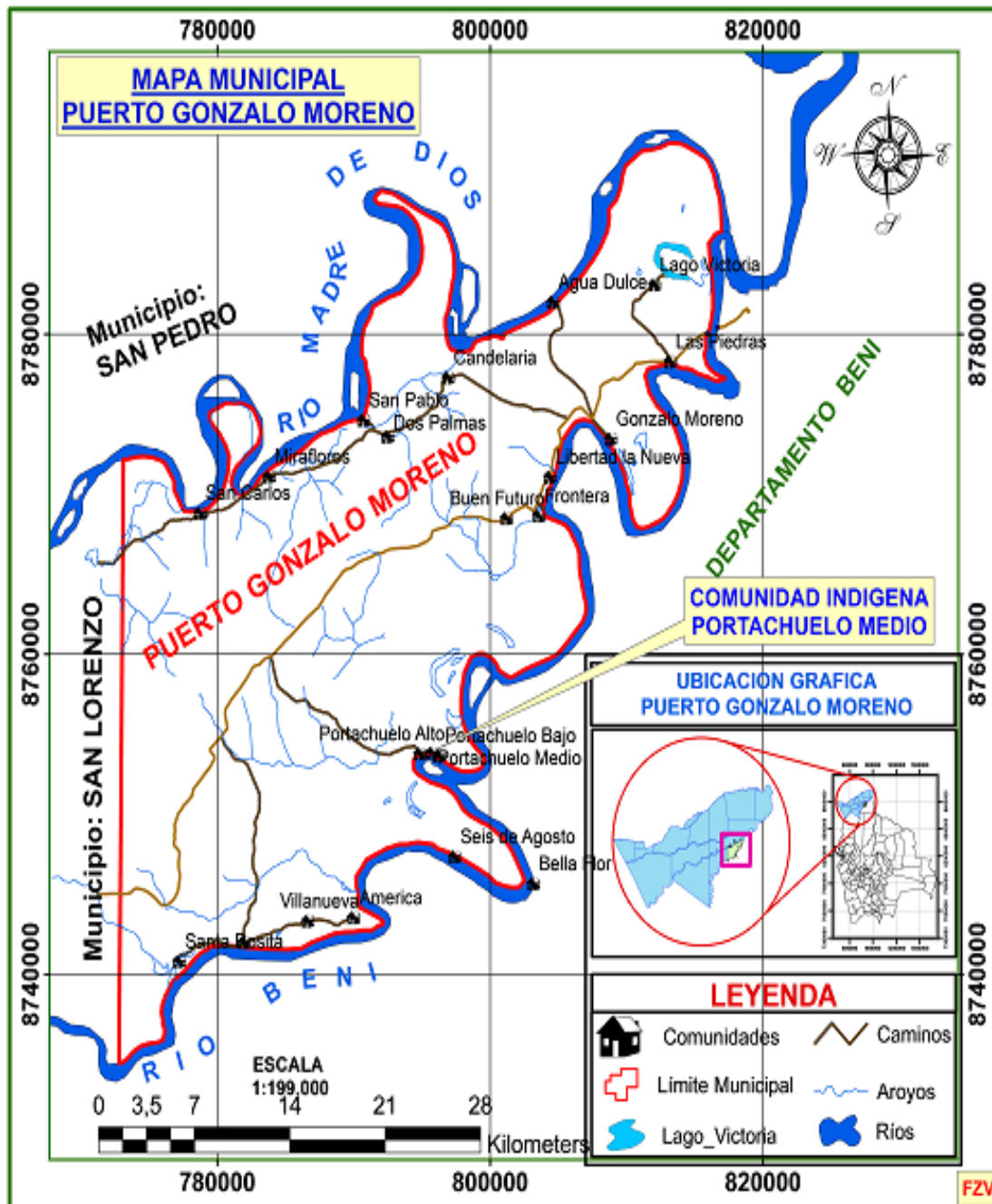
**Fuente:** Biblioteca Virtual de Wiki pedía

**1.6.1.- El departamento de Pando.-** Se encuentra situado al Norte con el Estado Plurinacional de Bolivia, este limita al Norte con el País de Brasil y al Sur Este con el Departamento del Beni, al Sub Este con el Departamento de La Paz, al Oeste con el País de Perú.

Su extensión territorial en kilómetros del Departamento es de 63.827 km<sup>2</sup>.

**1.6.2.- La provincia Madre de Dios.-** Cuenta con una extensión territorial de 10.879 km<sup>2</sup> y limita al Sur Este con el departamento del Beni, al Sub Este por medio del río, al Oeste con la provincia de Manurípi.

**1.6.3.- El Municipio de Puerto Gonzalo Moreno.-**Limita al Norte con la provincia Manurípi, al Sur Este con el Municipio de San Lorenzo, al Sub Este con la provincia Vaca Diez Departamento del Beni y cuenta con una extensión territorial de 1.770 km<sup>2</sup>



## **1.7.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

### **1.7.1.- Tipo de Investigación.**

En la presente investigación se dio una combinación de investigación exploratoria, descriptiva y propositiva, ya que se buscó señalar y describir en detalle, las características que más se destacan de las Asociaciones Productivas en el Municipio de Puerto Gonzalo Moreno y a partir de ello formular una propuesta de estructura organizacional.

El estudio exploratorio permitió obtener información de las estructuras organizacionales actuales de las Asociaciones Productivas, y se complementó con el estudio descriptivo que permitió caracterizar a las organizaciones comunitarias del municipio, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Mientras que a través de la propositiva, se generó una nueva alternativa de estructura organizacional.

### **1.7.2.- Fuentes de obtención de la información**

Las fuentes que permitieron adquirir la información que se requería para la elaboración del proyecto, **“Estructura Organizacional para Asociaciones Productivas Comunitarias” del Municipio Puerto Gonzalo Moreno**; fueron primarias y secundarias, como métodos cuantitativos y cualitativos para recopilar la información.

- ◆ **Fuentes primarias:** Datos de los instrumentos utilizados (registro de las asociaciones, guía de entrevista y el cuestionario).

- ◆ **Fuentes secundarias:** Bibliografía general y específica relativo a estructura organizacional, documentos con que cuenta la organización, (organización actual, miembros que lo conforman).

### **1.7.3.- Métodos**

#### **1.7.3.1.- Método Deductivo-Inductivo**

La investigación se basó en el método deductivo en el que se partió de teorías generales, en este caso las teorías de desarrollo organizacional, que nos llevaron a establecer una estructura organizacional que les permita a las Asociaciones Productivas comunitarias, trabajar competitivamente y de manera sostenible en el futuro.

#### **1.7.4.- Técnicas**

En este proyecto las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información son las siguientes:

##### **1.7.4.1.- La Encuesta**

Esta técnica de la encuesta, nos permitió plantear una serie de preguntas para la recolección de los datos más necesarios que nos permitió identificar la situación actual en que se encuentran las Asociaciones Comunitarias, como están organizadas y cómo se manejan administrativamente.

#### **1.7.4.2.- La Entrevista**

Esta técnica estuvo orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideraron fuentes de información, dentro de las diferentes asociaciones que se encuentran en este municipio de Puerto Gonzalo Moreno.

#### **1.7.5.- Instrumentos**

Para la realización de la investigación propuesta, en sus diferentes fases se utilizaron los siguientes.

##### **1.7.5.1.- Formulario de Registro**

Este instrumento permitió obtener información sobre las, Asociaciones Comunitarias que existen en el Municipio de Puerto Gonzalo Moreno.

##### **1.7.5.2.- Guía de Entrevista Estructurada**

Este instrumento estructurado permitió establecer contacto directo con los presidentes de las diferentes asociaciones que se encuentran en este municipio.

##### **1.7.5.3.- Cuestionario**

Este instrumento permitió de forma directa obtener información sobre, como están organizadas y cómo se manejan administrativamente las Asociaciones comunitarias, ya partir de ahí determinar la estructura organizacional y administrativa que tienen que tener para su desenvolvimiento futuro.

# CAPITULO II

## MARCO TEÓRICO

## **2.- MARCO TEÓRICO**

### **2.1.- Estructuras de la Administración bajo los enfoques de diferentes autores**

#### **2.1.1.- Consideraciones generales**

Las empresas, como entes sociales que son, tienen objetivos y cuentan con recursos para llevarlos a cabo. Sin embargo, los recursos por si solos no son suficientes para alcanzarlos. Es necesario que interactúen con las necesidades de la empresa y que pongan a su disposición lo mejor de cada uno. Es decir, la empresa debe organizarse internamente con el fin de definir la forma en que las metas propuestas van a ser alcanzadas (Barrios y López,2007).

#### **2.1.2.- La Administración.**

- La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

- Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

#### **2.1.3.- Enfoque clásico de la administración.**

Por su parte, la administración es concebida por algunos autores como:

- “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (Fayol,1925)
- La Administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos". (Koontz, Harold y Weihrich Heinz, 2004).

- “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado” (E.F.L. Brench, 2007).
- La Administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales "Según Chiavenato (2004).

De acuerdo a los planteamientos anteriores pueden decirse que para que los objetivos de la organización se hagan efectivos, es necesario contar con la habilidad de la administración.

Por su parte, Taylor (1915) considera que la organización debe girar en torno a la actividad fabril por lo que los obreros constituyen la base de esta. Según él, la organización está compuesta por tres niveles principales: Obreros, supervisores y personas de la sala de planeación.

**Fayol** analiza críticamente las operaciones que hasta el momento eran reconocidas en el marco de cualquier empresa y tal como lo menciona **Omar Aktouf** en su libro *La Administración: Entre Tradición y Renovación*, argumenta que había quedado una por fuera y era la relacionada con las operaciones Administrativas.

**Oktouf**, en su libro expresa que según **Fayol**, todas las organizaciones deben cumplir con seis grupos de operaciones y no cinco, estas son:

- Operaciones Técnicas (Producción, Fabricación, Transformación).
- Operaciones Comerciales (Compras, Ventas, Transacciones).
- Operaciones Financieras (Gestión y Gerencia de Capitales).
- Operaciones de Seguridad (Protección de Bienes y Servicios).
- Operaciones de Contabilidad (Inventarios, Balances, Precio de Retorno, Estadísticas).
- Operaciones Administrativas (Previsión, Organización, Mando, Coordinación y control).

## 2.2.- ¿Qué es una Empresa?.

Una empresa es una organización que surge cuando las personas deciden unirse para conseguir el objetivo. El esfuerzo que cada persona realiza por separado, no es el mismo que si lo hicieran todas juntas y a la vez.

### 2.2.1.- Elementos de la Empresa.

Se consideran elementos de la empresa todos aquellos factores, tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento.

Los principales elementos de la empresa son los siguientes:

- a) **El Empresario:** Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. No siempre coinciden la figura del empresario y la del propietario, puesto que se debe diferenciar el director, que administra la empresa, de los accionistas y propietarios que han arriesgado su dinero percibiendo por ello los beneficios.
- b) **Los Trabajadores:** Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben unos salarios.
- c) **La Tecnología:** Está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).
- d) **Los Proveedores:** Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad. (<http://www.monografias.com/trabajos75-/elementos-funciones-empresa> 2002)

## 2.3.- ¿Qué es una asociación?

- ✓ Pfizer España 24/04/2012, se trata de un grupo de personas que se unen para realizar una actividad colectiva de una forma estable, con una organización propia y democrática, sin ánimo de lucro e independiente, al menos

formalmente, del Estado, de los partidos políticos y de las empresas.(a efectos del Código Civil y de otras legislaciones).

- ✓ Una asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, **sin ánimo de lucro** y con una gestión **democrática**. La asociación está normalmente dotada de **personalidad jurídica**, por lo que desde el momento de su fundación es una persona distinta de los propios socios, que tiene su propio patrimonio en un principio dotado por los socios, y del que puede disponer para perseguir los fines que se recogen en sus estatutos.
  
- ✓ **Asociación** es la **acción y efecto de asociar o asociarse** (unir una persona a otra para que colabore en algún **trabajo**, juntar una cosa con otra para un mismo fin, establecer una relación entre cosas o personas).

Las asociaciones pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad, o eventualmente a otra **obra social**.

Las asociaciones también pueden ser **instituciones**, en las cuales varias personas lo forman para crear una entidad que no tiene dueño sino asociados.

### **2.3.1.-Tipos de Asociaciones.**

Con anterioridad y posterioridad a la entrada en vigor de la Constitución, se han ido regulando diferentes tipos de Asociaciones, como es el caso de las Asociaciones Juveniles, Asociaciones Deportivas, Asociaciones de Padres/Madres de Alumnos, Asociaciones de Estudiantes, Asociaciones Universitarias, etc. Cabe añadir, a efectos de evitar confusiones, que cuando coloquialmente se habla de asociaciones culturales, nos estaremos refiriendo a aquellas asociaciones que no pertenecen a ninguna tipología en particular y que, por tanto, están reguladas por todas las normas generales.

## 2.4. - La Organización.

- Se define la organización como “un esfuerzo conjunto, donde las actividades de un grupo de personas tienden a estar coordinadas”.
- **Mónica Valledor** la define también como “un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos”.
- Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation).

### 2.4.1.- Elementos que componen una Organización.

El siguiente cuadro resume los elementos que componen una organización.

**Cuadro. N° 1.-** Elementos que componen una Organización.

Elementos que componen a una organización	Objetivos	Generales	Ej. Obtención de ganancias, producción de bienes, prestación de servicios, comercialización, etc.	
		Específicos	Ej. Aumento del capital, captación del cliente, etc.	
	Factores de la producción	Son aquellos factores que intervienen en la producción.	Ej. La tierra, el trabajo, y el capital	
	Dirección	Es el proceso que se ejerce, para amortizar los objetivos individuales con los de la organización.		
	Recursos	Materiales	Ej. Edificios, muebles, útiles y instalaciones, etc.	
		Inmateriales	El capital, la marca, la imagen, etc.	
		Humanos	El grupo humano que sostiene la organización.	

**Fuente:** Artículos- Organizaciones (2002).

## **2.5.- Enfoque de Estructura Organizacional.**

La literatura plantea conceptos de estructura, convirtiéndola también en un punto clave a la hora de administrar.

**La Tesis de Alfred Chandler.** Se enfoca a que las organizaciones pasan por tres etapas de desarrollo: De la estructura de una unidad, a la estructura funcional y, de ahí, a la estructura pluridivisional. Al principio las organizaciones son pequeñas.

Por regla general, se ubican en un solo lugar, tienen un solo producto, así como una sola persona que toma las decisiones emprendedoras. Sin embargo, la organización crece; el aumento de volumen y de locales crea con el tiempo nuevos retos. Entonces la organización se convierte en una empresa unitaria con varias unidades de campo y una oficina administrativa que se encarga de la coordinación, especialización y estandarización entre las unidades.

### **2.5.1.-Diseño Organizacional.**

Es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Organigrama... Cuadro sintético que indica aspectos importantes de una estructura organizacional, incluye las principales funciones y relaciones, canales de supervisión y la autoridad relativa de cada encargado de su función respectiva.

### **2.5.2.- La Estructura Formal.**

Establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización, son responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas y partes de la organización, establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares de la misma para escudriñar el medio ambiente; para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados.

### **2.5.3.- La Estructura Informal.**

Se conforma a partir de relaciones entre personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. Comprende aspectos referidos a valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo, y toda gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva, no está orientada específicamente hacia los objetivos pero es necesario para alcanzarlo. La Estructura formal y la Informal dan como resultado la Estructura Total, que es la real. **(Componentes de la Estructura Organizacional - Diseño Organizacional). Diana Katherine Vélez.**

### **2.6.- Niveles de la Estructura Organizacional.**

La organización puede ser una empresa privada o institución pública, donde se espera que los administradores o ejecutivos documenten plenamente sus actuaciones y decisiones y al mismo tiempo exigen que los trabajadores cumplan las normas internas y cerciorarse que no se presenten desviaciones, que puedan afectar la imagen y marcha de la organización.

En este ámbito, la estructura organizacional, se puede constituir en un esquema formal en que se debe tener en cuenta todos los procesos de administración que incluye las decisiones ejecutivas, administrativas y operativas, existentes dentro de los diferentes equipos humanos, Grupo Ejecutivo Investigación Fabricación Comercialización Publicidad para el logro de los objetivos, a través de la división del trabajo y la interrelación de los diferentes niveles que comprende la pirámide organizacional.

Para el análisis de los niveles de la estructura organizacional, se considerará, como modelo de funcionamiento a la sociedad anónima, como régimen jurídico de constitución. Los niveles que forman parte de la estructura organizativa son:

Máximo órgano de representación y deliberante; Directorio; Ejecutivo; Administrativo y Operativo.

**Órgano Representativo y Deliberante;** Constituido por la junta general de accionistas, legalmente convocada y reunida; representa la voluntad social para tratar asuntos específicos.

Estas juntas generales son ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se reúnen con carácter obligatorio, por lo menos una vez al año y las extraordinarias cuando se trate de asuntos que no son de competencias de las juntas ordinarias.

**Directivo;** Se constituye en el máximo órgano de administración; elige la junta general de accionistas, con amplias facultades para la administración, gestión, organización y representación legal. Instancia autorizada para delegar algunas funciones de la administración, responsable solidariamente por las resoluciones que adopte y por los actos de administración.

Asimismo, por la definición y aprobación de las políticas, estrategias, planes de desarrollo, presupuestos, normas, procedimientos y disposiciones emanadas por la junta general de accionistas. También es responsable de establecimiento y mantenimiento de un adecuado y efectivo sistema de controles internos.

**Ejecutivo;** Se constituye en la máxima instancia ejecutivo, designado por el Directorio, con facultades delegadas para, organizar, dirigir, gestionar, el conjunto de la organización, mediante procesos administrativos de implementación y vigilancia por el cumplimiento de las políticas, estrategias, normas, procedimientos y otras acciones aprobadas por el Directorio.

Este nivel, es responsable de promover la existencia de una ambiente de control interno efectivo. Puede estar conformando por el gerente general y los de área.

**Administrativo;** Es el nivel de apoyo en los procesos administrativos integrales de la organización. Tiene los denominados mandos medios e intermedios; es el nivel donde se hacen cumplir las normas y procedimientos administrativos, para el desarrollo de

las actividades propias o giro empresarial, bajo los principios comunes del logro de los objetivos.

Pueden ser parte de este nivel, los jefes de departamento o sección.

**Operativo;** Es el nivel donde el capital humano, está relacionado directamente con los procesos de producción de bienes y servicios (giro empresaria). Es donde la fuerza laboral, ya sea administrativa u operativa, que tiene que ver mucho y especialmente con las tareas asignadas (operacionales) y con el cumplimiento de las metas fijadas en el plan de desarrollo empresarial. En este nivel, están ubicados los trabajadores que son parte del proceso de producción de los bienes o servicios.

### 2.6.1- Modelo de la Estructura Organizacional.

**Cuadro. N° 2.-**Modelo de la Estructura Organizacional.



## **2.7.- Tipo de estructura organizacional**

Se entiende la estructura organizacional como el medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos.

En su sentido más amplio, la estructura organizacional da orden a la empresa. Responsabiliza el talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente.

Su finalidad es la de establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una organización para trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos.

Para algunos consultores organizacionales y expertos en el tema, la estructura organizacional es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados.

Esto en atención a que la estructura organizacional muestra la forma como es dividido el trabajo en la empresa.

Voy a enseñarte tres formas básicas de estructura organizacional, ya que los departamentos de una empresa pueden agruparse formalmente bien sea por función, por producto o servicio y en matriz.

### **2.7.1.- Organización Funcional**

Este tipo de estructura es la más empleada, en ella los departamentos o áreas funcionales representan tareas sustantivas de la empresa.

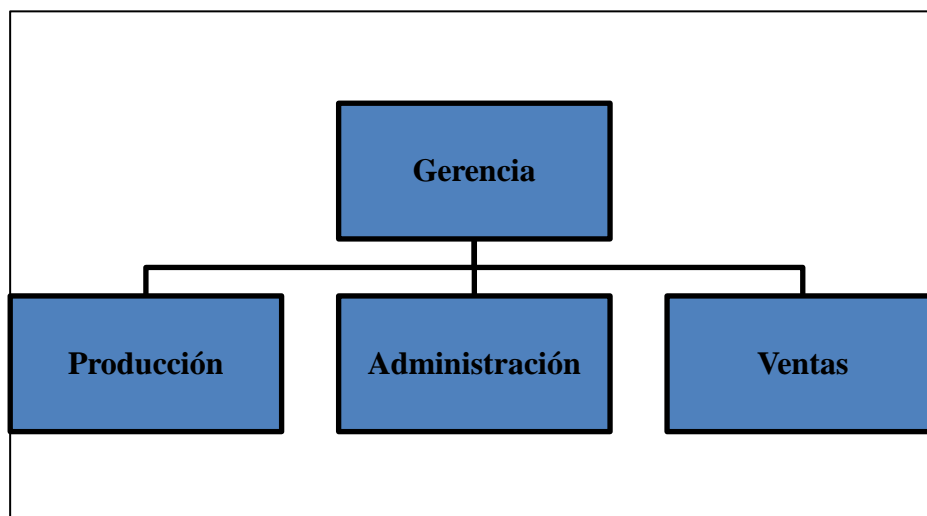
Como es realmente muy simple, se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

Lo importante de esta estructura es que agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la organización o que desarrollan funciones semejantes, utilizando recursos y habilidades del mismo estilo.

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo y asignación de recursos.

Si bien es cierto, este tipo de estructura puede encontrarse en varios tipos de organización, aunque generalmente se aplica en pequeñas y medianas empresas por la facilidad de interpretación y seguimiento que brinda, por lo general es habitual que se confunda equivocadamente con el concepto de organigrama, ya que brinda una rápida visualización de algunos aspectos formales de suma importancia.

**Figura N° 1.** Estructura Funcional.



### 2.7.2.- Organización por producto/servicios o Divisional

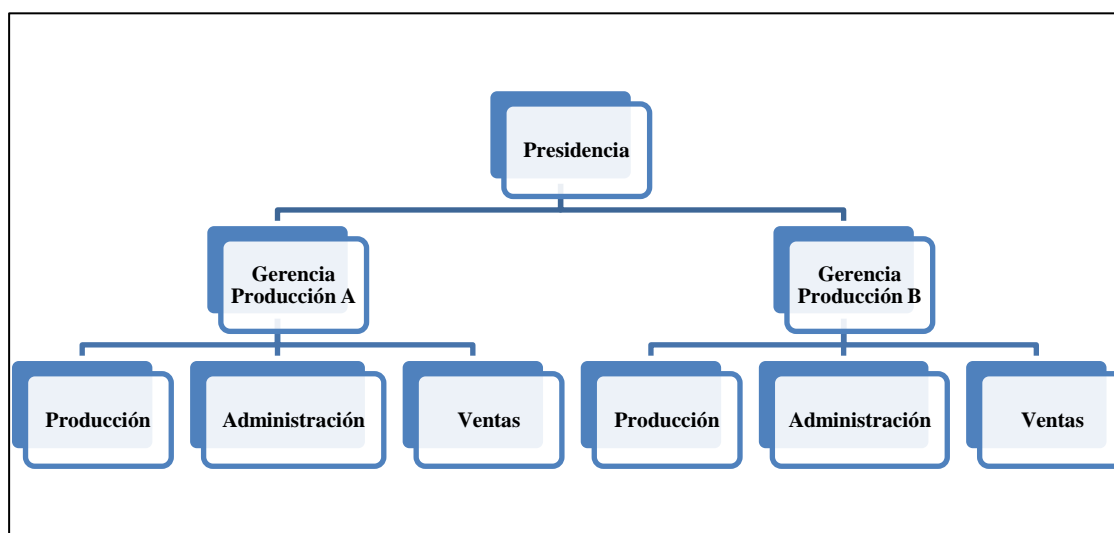
Se presenta en las organizaciones que agrupan las actividades con base en los productos o servicios que comercializan. Es muy común verla en empresas que tienen gran cantidad de productos y que por ser estos tan extensos resulta incontrolable organizarse como en el caso anterior.

Las empresas adoptan este tipo de estructura cuando el crecimiento hace indispensable que se nombre a varios gerentes divisionales, con autoridad sobre las funciones de producción, ventas y servicio respecto a sus líneas de productos.

Lo interesante de esta estructura es que se permite a la dirección general delegar a su ejecutivo divisional amplia autoridad para la realización de las diversas funciones que se desprenden del proceso aludido a un producto a un servicio.

La principal ventaja es el enfoque de la empresa en la satisfacción del cliente.

**Figura N° 2.** Estructura por producto/servicios o Divisional



### 2.7.3.- Organización Matricial

La estructura matricial agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones; es decir, combina las estructuras funcional y divisional.

El objetivo principal de este tipo de estructuración es la de buscar la mayor integración de recursos especializados, lo cual es de gran utilidad cuando se desarrollan proyectos con tiempo definidos, en cuanto a su elaboración o entrega.

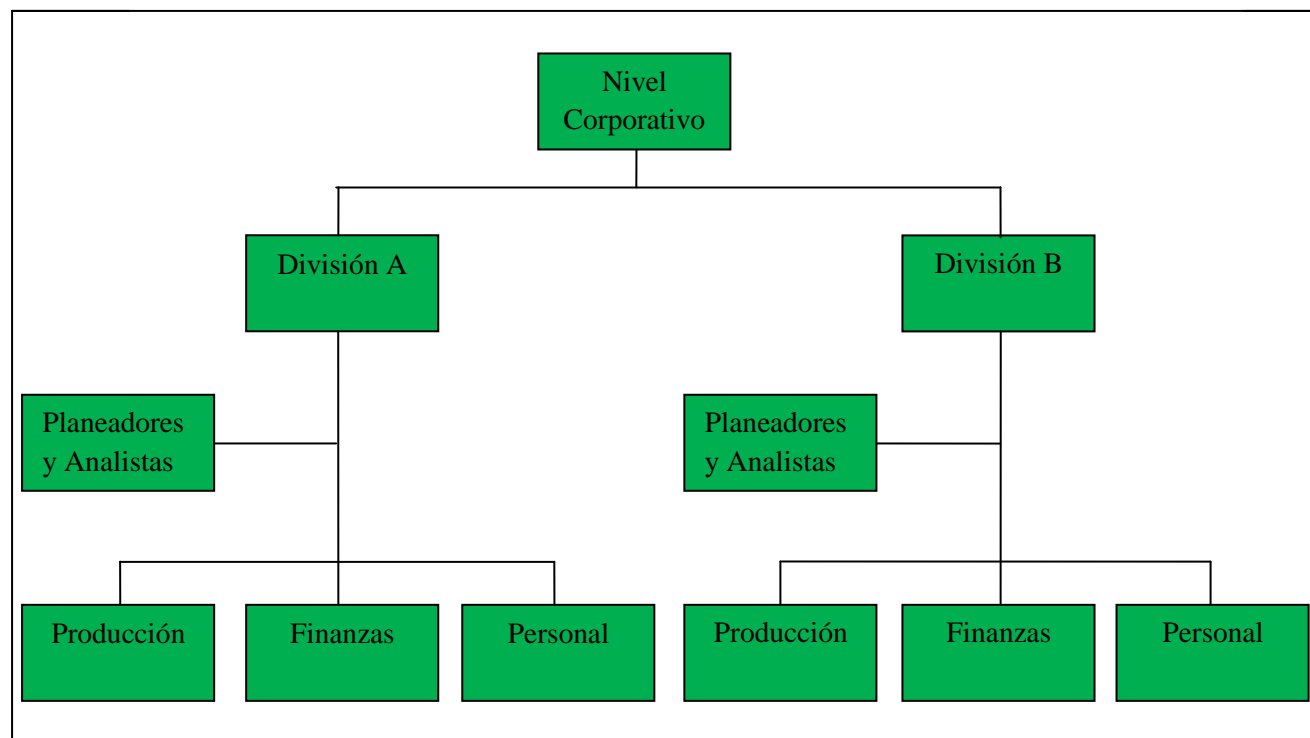
A diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, ésta no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos. Es por ello encontrar fácilmente firmas consultoras especializadas, pools de abogados, empresas de ingeniería civil o firmas de publicidad con esta clase de estructura en su organigrama.

Esto en atención a que un proyecto es un conjunto de actividades únicas, particulares y específicas, que tiene un lapso determinado para realizarse y al que se le asignan recursos para conseguirlo. Lo cierto es que la estructura matricial es bastante útil cuando se quiere desarrollar proyectos de manera más rápida, al tiempo que le sirve a la organización para tener en la innovación y creatividad su ventaja competitiva más representativa.

En este tipo de organigrama, la empresa tiene una orientación hacia los resultados, enfocando la generación de utilidades de los proyectos. y representa una clara oportunidad de ahorro de costos por la flexibilidad en la utilización del talento humano.

Sea cual sea la estructura organizacional que adopte su empresa, debe tener muy presente que lo que se busca es realizar la mejor selección, la más óptima, que brinde en el largo plazo una ventaja competitiva en la empresa, al maximizar el talento humano existente frente a las necesidades del mercado. **Edwin Palacio.**

Figura N° 3. Estructura Matricial



# CAPITULO III

## CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA

### **3.1.- COMPONENTES PRINCIPALES DE LA PROPUESTA.**

La propuesta que se plantea como solución del problema identificado se describe con el nombre de “**Estructura organizacional para organizaciones productivas comunitarias**”, siendo la propuesta diseñar una estructura organizacional que contemple los siguientes componentes.

#### **3.1.1.-Estructura Central de la Propuesta.**

- Diagnóstico Situacional y Contextual.
- Marco Legal de la Propuesta.
- Aspectos Técnicos Tecnológicos.
- Aspectos Administrativos.
- Estructura Organizacional.
  - Tipo de Estructura.
  - Áreas Funcionales destacables (funciones específicas)
- Requisitos para la creación de una Asociación.
- Funcionamiento de la Asociación.
- Responsabilidad de la Asociación.
- Aspectos Económicos Financieros.

Conociendo la necesidad de contar con pequeñas empresas productivas innovadoras de productos y servicios, es que se genera la idea de apoyar el emprendimiento de diseñar un modelo de estructura organizacional administrativo para generar Asociaciones y empresas productivas comunitarias que coadyuven el crecimiento económico y social de las familias en el municipio de Puerto Gonzalo Moreno.

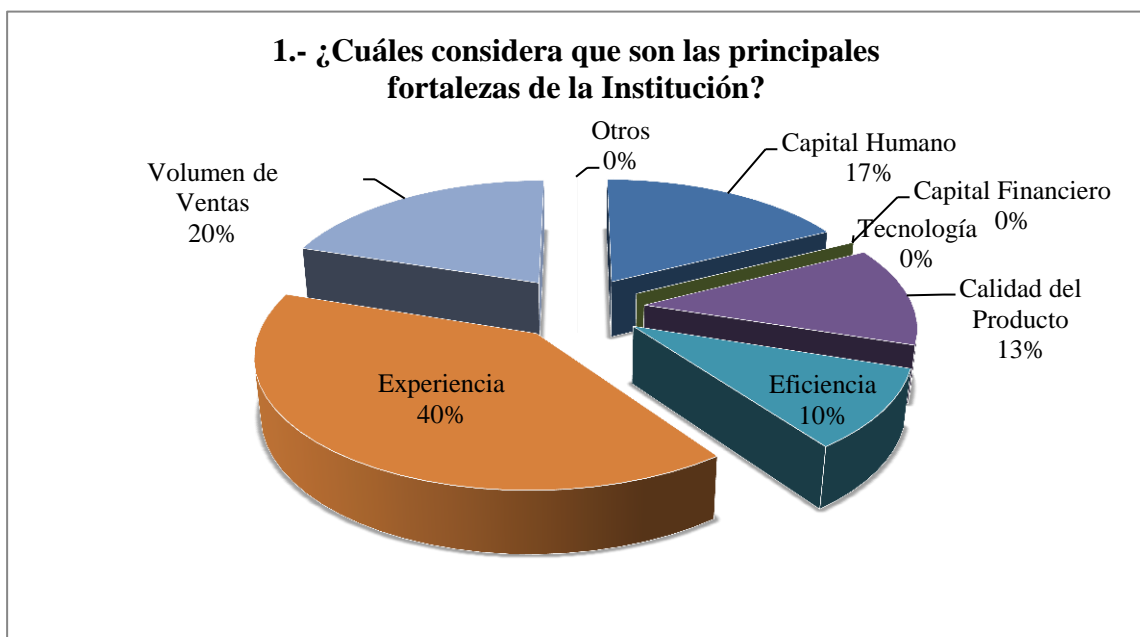
El presente documento se concentra en la identificación de algunos pormenores proyectivos de la intervención del estado en la economía, pero sobre todo trata de formular ciertos lineamientos básicos que en concordancia con los principios de la nueva constitución, se centra en el diseño de un soporte jurídico institucional

adecuado para convertir a la economía comunitaria asociativa en uno de los niveles más importantes del nuevo sistema económico del país.

### 3.2.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y CONTEXTUAL.

#### 3.2.1- Evaluación Interna (Fortalezas y Debilidades).

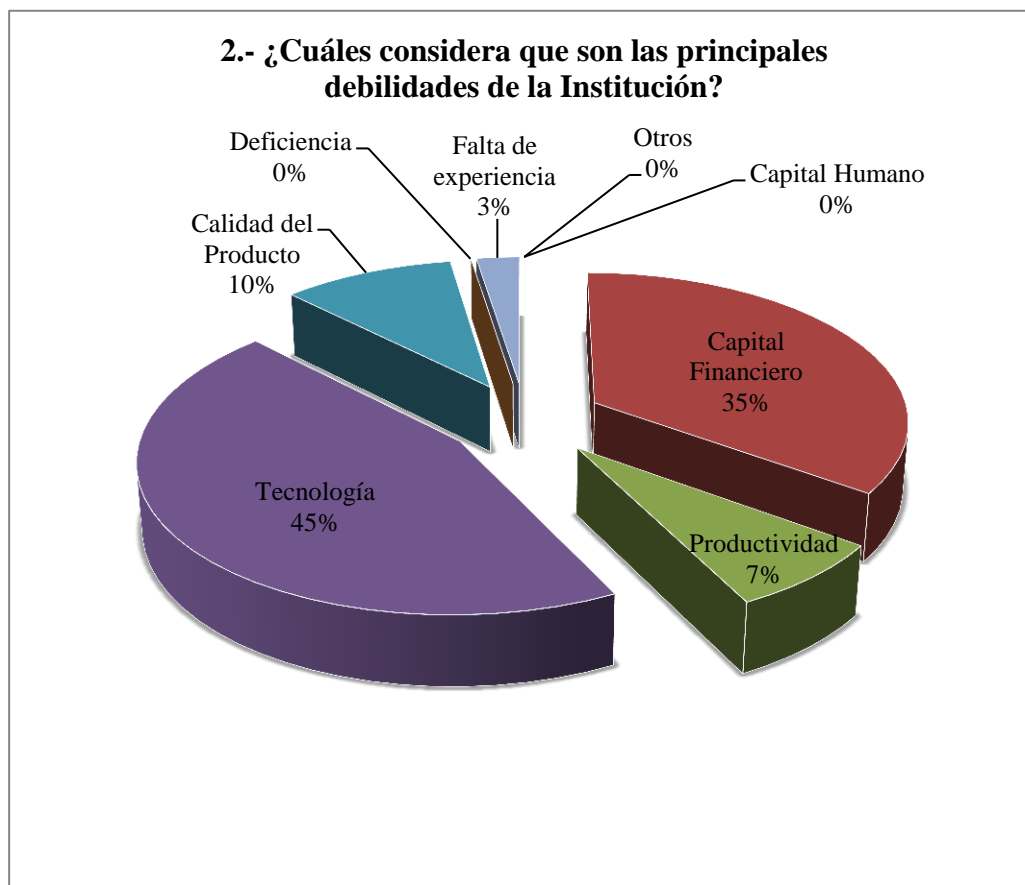
**Figura N° 4.** Principales Fortalezas de la Institución.



**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a la recolección de datos mediante los instrumentos cuestionario y guía de entrevista, se deduce que las principales fortalezas de todas las asociaciones productivas comunitarias es que cuentan con un 40% de experiencia sobre a lo que se dedica la organización y un 20% es el volumen de ventas que se tiene, como también es muy importante ver que el 17% es el capital humano ya que son personas de las mismas comunidades campesinas e indígenas, la calidad del producto con un 13% debido a que son productos propios del lugar muy saludables, la eficiencia con un 10%. ya que la atención a los clientes se lo realiza con amabilidad y discreción.

**Figura N° 5.** Principales debilidades de la Institución.

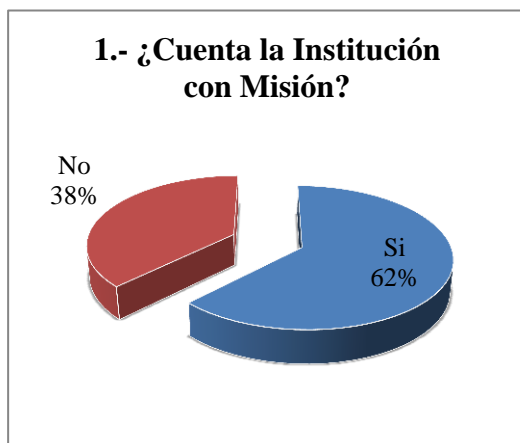


**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a la recolección de datos mediante los instrumentos de cuestionario guía de entrevista se deduce que las principales debilidades de todas las asociaciones productivas comunitarias se demuestra que el 45% es la tecnología ya que no se cuenta con el apoyo de la tecnología que nos ayude a industrializar los productos que se tiene, el 35% es el capital financiero debido a que no se tiene el suficiente capital financiero para transformarla en una organización sustentable durante todo el año, el 10% es la calidad del producto ya que no cuentan con el análisis y la inspección del SENASAG, el 7% es la productividad por lo que no se trabaja con la tecnología industrial mecanizada, el 3% es la falta de experiencia en el manejo técnico administrativo de todas las actividades que se realiza dentro de la organización.

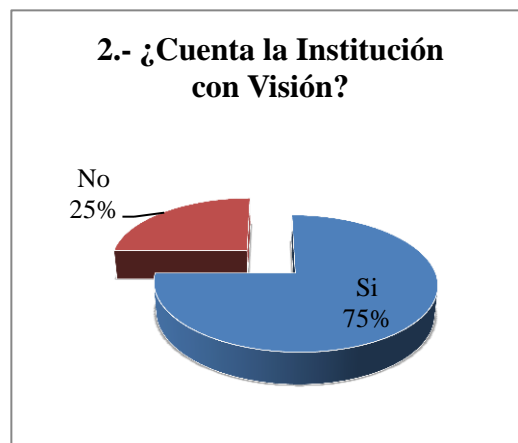
### 3.2.2.- Misión, Visión, Políticas y Objetivos

**Figura N° 6. Misión.**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura N° 7. Visión.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Según el diagnóstico realizado a las asociaciones productivas comunitarias el 62% dice que si cuentan con misión y el 38% no, de igual manera el 75% nos dice que sí cuenta con visión y el 25% no.

**Figura N° 8. Políticas y Objetivos.**

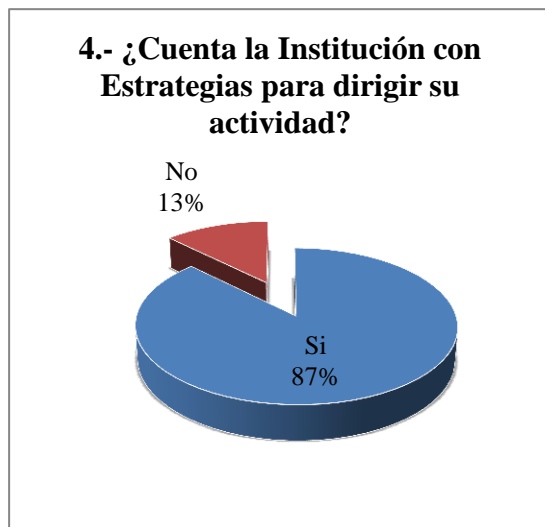


**Fuente:** Elaboración propia.

El 55% si cuenta con políticas y objetivos definidos y el 45% no lo tiene bien claro definidas sus políticas y objetivos.

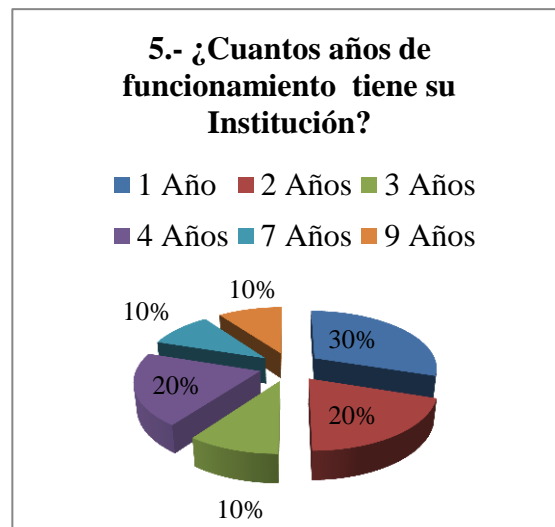
### 3.2.3.- Estrategias

**Figura N° 9.** Estrategias.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura N° 10.** Años de Funcionamiento.



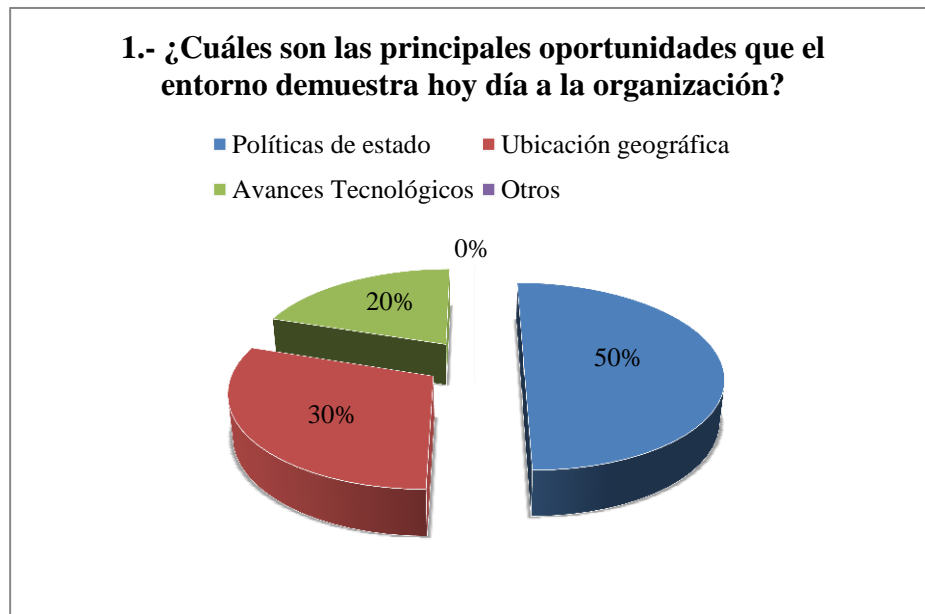
**Fuente:** Elaboración propia.

Las Asociaciones Productivas Comunitarias el 87% cuentan con estrategias para dirigir su actividad y el 13% no tienen estrategias.

Los años de funcionamiento que tienen las asociaciones productivas comunitarias oscilan entre 1 a 9 año, un 20% está entre los 2 años, el 10% está entre los 3 años, y el 20% está entre los 4 años, otro 10% está entre los 7 años, y también un 10% entre los 9 años y el 30% entre 1 año de funcionamiento.

### 3.2.4.- Entorno (Oportunidades y Amenazas)

Figura N° 11. Principales Oportunidades.



**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a las principales oportunidades que el entorno demuestra hoy en día a las asociaciones productivas comunitarias, el 50% es la política de estado ya que existe la oportunidad de acceder a un crédito mediante las entidades financieras que ofrece el estado plurinacional, un 30% nos muestra que es la ubicación geográfica ya que nuestro municipio de Puerto Gonzalo Moreno se encuentra en la entrada a la Provincia Madre de Dios del departamento Pando, el 20% es los avances tecnológicos que hoy en día se demuestra y que nos permitirán en un futuro próximo industrializar nuestros productos.

**Figura N° 12. Principales Amenazas.**

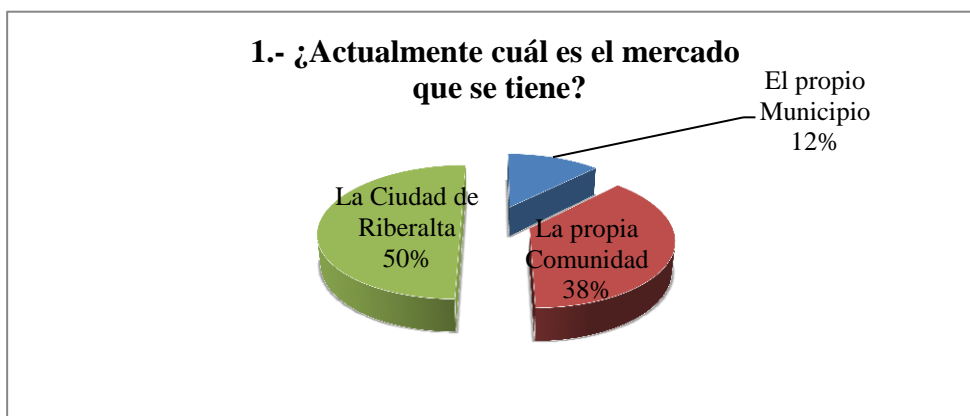


**Fuente:** Elaboración propia.

Las principales amenazas que el entorno demuestra hoy día a las asociaciones productivas comunitarias, se muestra en un 63% que son los avances tecnológicos ya que en nuestro municipio las asociaciones trabajan con mano de obra propia y no se cuenta con la tecnología industrial mecanizada para poder producir en mayor cantidad, el 25% es que existen organizaciones con fines similares que obstaculizan asegurar un mercado para los productos ya que venden a un costo más bajo, el 12% es la ubicación geográfica ya que las comunidades son muy dispersas entre ellas y las asociaciones no cuentan con movilidad de cuatro ruedas para poder movilizarse.

### 3.2.5.- Clientes.

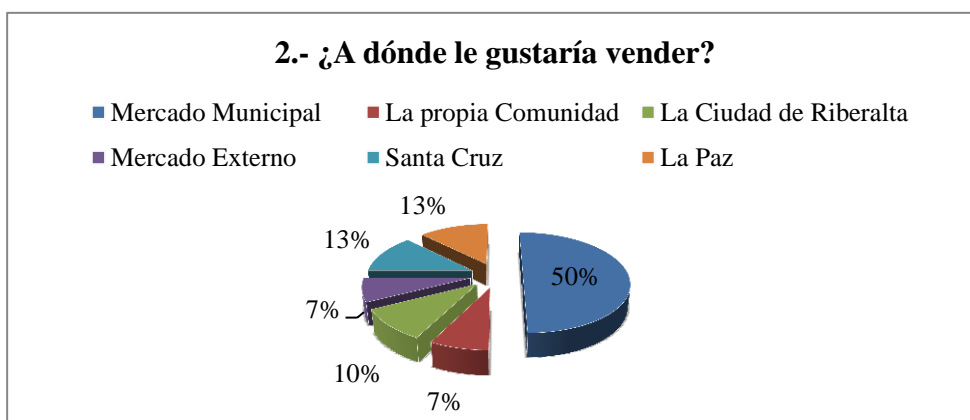
**Figura N° 13. Mercado Actual.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Las asociaciones productivas comunitarias nos muestran que el 50% de sus productos son enviados al mercado de la Ciudad de Riberalta, el 38% se realiza en la propia comunidad y 12% se negocia las ventas en el propio Municipio.

**Figura N° 14. Donde Vender.**

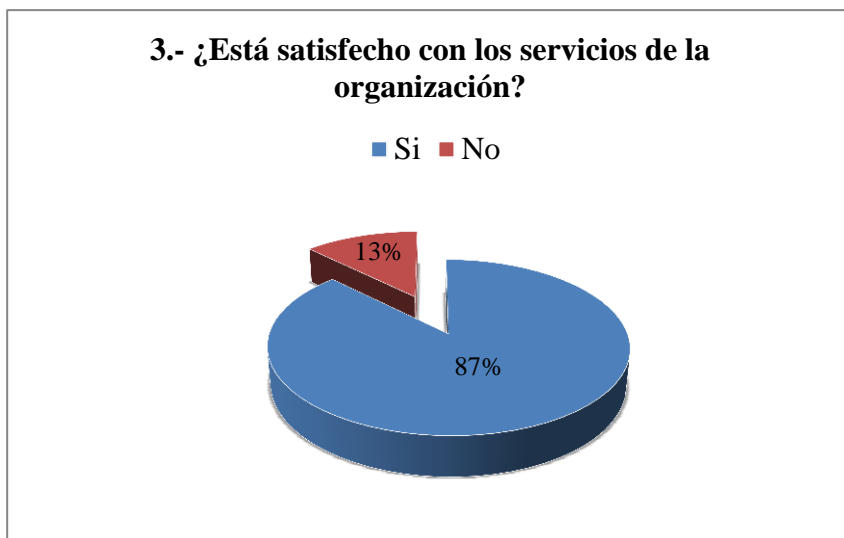


**Fuente:** Elaboración propia.

Se las encuestó a las asociaciones productivas comunitarias para conocer a dónde les gustaría vender, el cual los resultados fueron los siguientes: El 50% le gustaría vender

en el propio municipio, el 7% en la propia comunidad, el 10% en la ciudad de Riberalta, el 7% en mercado externo (exportar), el 13% en el interior (Ciudad de Santa Cruz), y el otro 13% en la Ciudad de La Paz.

**Figura N° 15.** Satisfacción de los servicios.

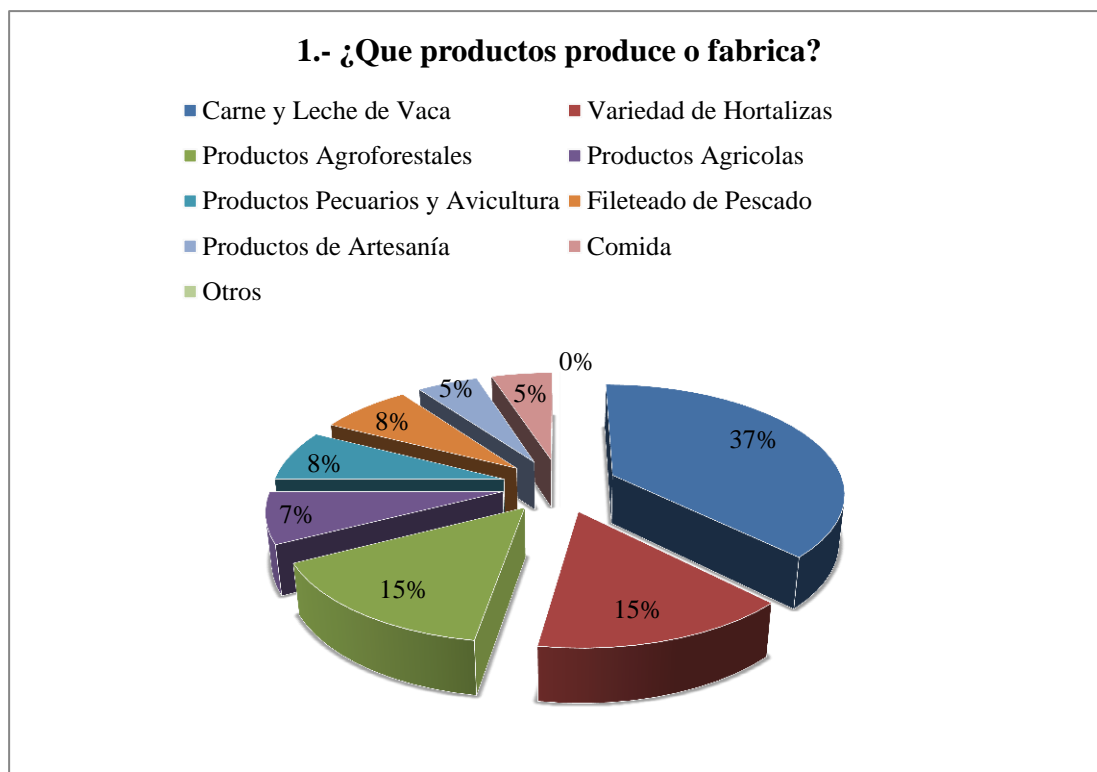


**Fuente:** Elaboración propia.

Se recaudó información sobre la satisfacción de los servicios que presta la organización el cual se obtuvo lo siguiente; el 87% respondió que se sienten satisfechos, y el 13% no está muy seguro debido a los cambios tecnológicos que la sociedad vive hoy en día.

### 3.2.6.- Producto.

**Figura N° 16.** Productos que se produce o fabrica.

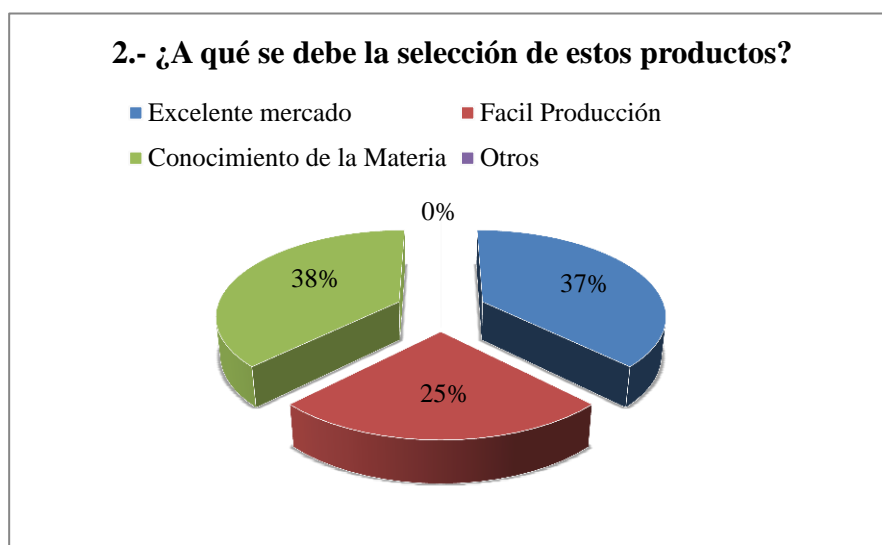


**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo al diagnóstico realizado los productos que más producen o fabrican las asociaciones productivas comunitarias son las siguientes:

El 37% Producen Carne y Leche de Vaca, el 15% producen variedades de hortalizas, el otro 15% producen productos agroforestales, el 7% producen productos agrícolas, el 8% producen productos pecuarios y avicultura, el otro 8% elaboran fileteado de pescado, el 5% producen productos de artesanía y el otro 5% elaboran diferentes tipos de comidas.

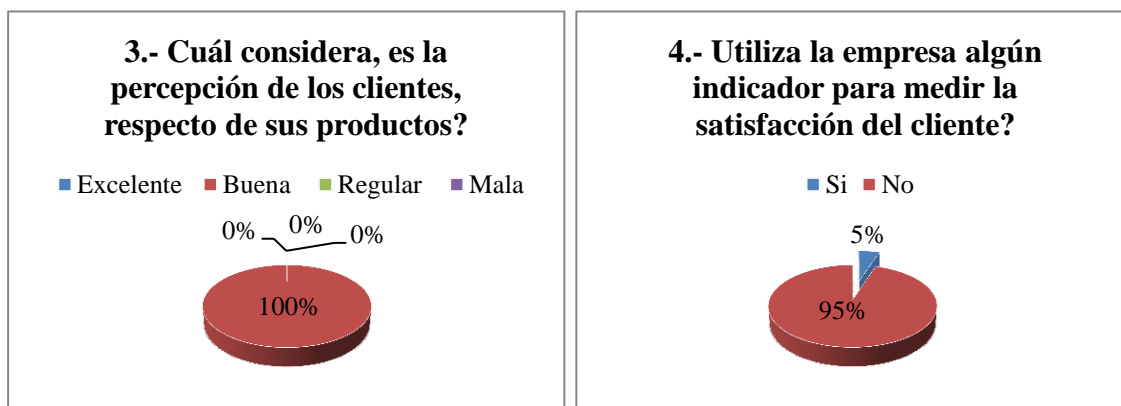
**Figura N° 17.** La selección de estos Productos.



**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo al diagnóstico realizado se verifica que el 37% de las asociaciones productivas comunitarias se debe a que la selección de sus productos es porque tienen un excelente mercado, el 25% lo hace por la fácil producción y el 38% porque tienen conocimiento de la materia.

**Figura N° 18.** La percepción de los clientes. **Figura N° 19.** Indicador de Medición.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Fuente:** Elaboración propia.

Con el diagnóstico realizado se puede ver que la percepción de los clientes de las diferentes asociaciones, respecto a sus productos es el 100% bueno.

También se puede verificar que las asociaciones productivas comunitarias no utilizan ningún indicador que les ayude a medir la satisfacción del cliente respecto a sus productos, ya que el 95% respondió que no utilizan y el 5% responde que sí.

### 3.2.7.- Recursos Humanos.

**Figura N° 20.** Están claras las Funciones y Responsabilidades.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura N° 21.** Conocen sus funciones y Responsabilidades.

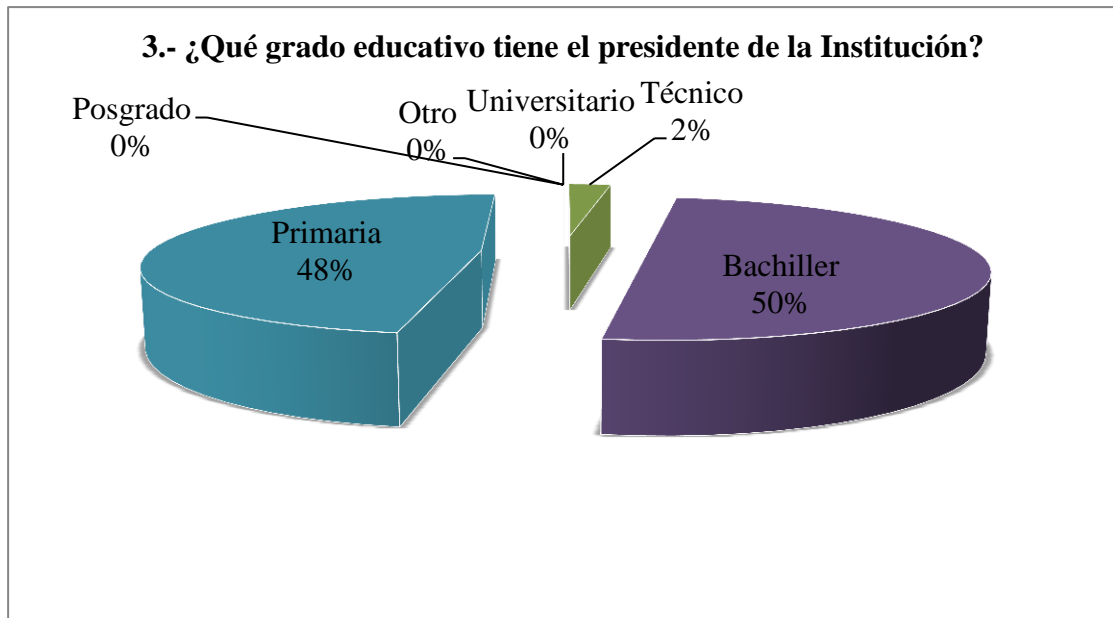


**Fuente:** Elaboración propia.

Las funciones y responsabilidades de los empleados de las asociaciones podemos verificar que el 55% sí están claramente definidas y el 45% no.

El 57% de las organizaciones respondieron que sí son conocidas por los empleados sus funciones y responsabilidades y el 43% indican que no son conocidas.

**Figura N° 22.** Grado educativo del presidente de la Institución.

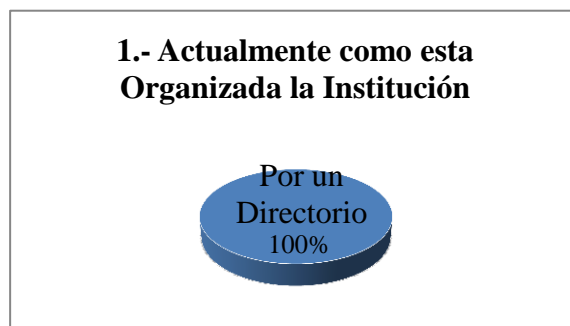


**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo al diagnóstico realizado, el grado de formación que tienen los presidentes de cada asociación es que el 50% son bachilleres, el 48% cursaron solo la primaria y el 2% son de estudios superiores a nivel técnico.

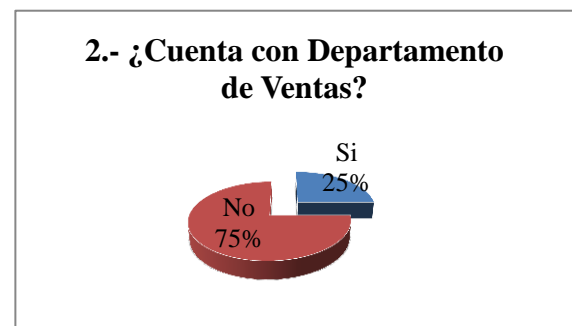
### 3.2.8.- Estructura Organizacional Administrativa.

**Figura N° 23.** Organización Actual de la Institución



**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura N° 24** Departamento de Ventas



**Fuente:** Elaboración propia.

En la parte central de la propuesta se puede verificar que el 100% de las asociaciones actualmente están organizadas por un directorio.

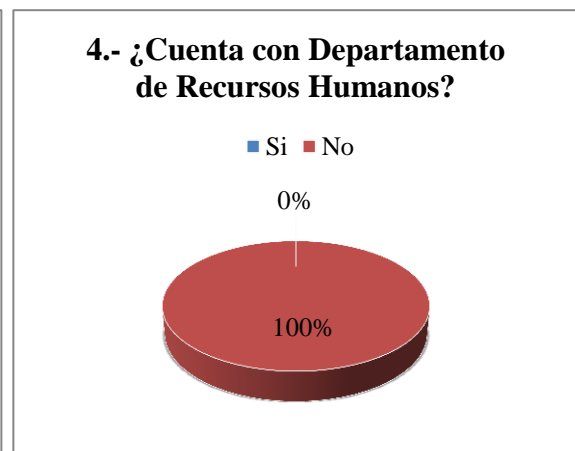
Con forme a las investigaciones realizadas se pudo identificar que el 75% de las organizaciones no cuentan con un departamento de ventas, y el 25% sí.

**Figura N° 25** Departamento de Producción



**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura N° 26** Departamento de RR.HH.



**Fuente:** Elaboración propia.

Las organizaciones actuales el 88% no cuentan con un departamento de producción y el 12% aseguran que sí.

El 100% de todas las organizaciones comunitarias no cuentan con un departamento de recursos humanos.

**Figura N° 27** Departamento de Logística. **Figura N° 28** Departamento de Calidad.



**Fuente:** Elaboración propia.

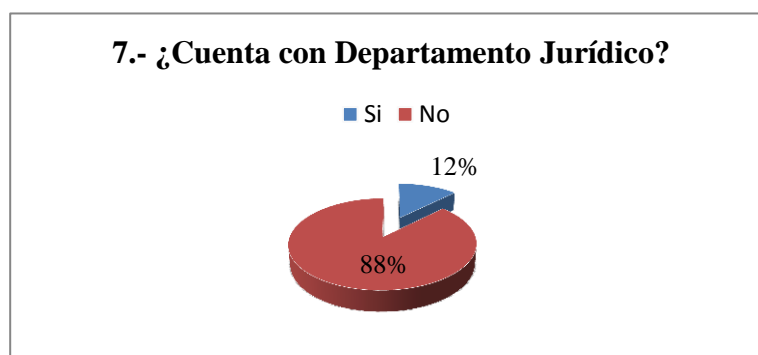


**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo al diagnóstico realizado se puede deducir que el 95% de las organizaciones no cuentan con un departamento de logística y el 5% aseguran que sí.

Las Organizaciones comunitarias el 98% no cuentan con un departamento de producción y el 2% aseguran que sí.

**Figura N° 29** Departamento Jurídico



**Fuente:** Elaboración propia.

Las Organizaciones comunitarias el 88% no cuentan con un departamento jurídico y el 12% aseguran que sí.

### **3.3.- MARCO LEGAL DE LA PROPUESTA.**

La presente investigación se basa en el marco jurídico, en los Artículos y Parágrafos de la Nueva Constitución Política del Estado NCPE, sobre las Asociaciones productivas comunitarias y pequeñas Empresas, que a continuación resaltamos.

**Artículo 307.** El estado reconocerá, respetará, protegerá y promoverá la organización económica comunitaria. Esta forma de organización económica comunitaria comprende los sistemas de producción y reproducción de la vida social, fundados en los principios y visión propios de las naciones y pueblos indígena originario y campesinos.

**Artículo 308. I.** El Estado reconoce, respeta y protege la iniciativa privada, para que contribuya al desarrollo económico, social y fortalezca la independencia económica del país.

**II.** Se garantiza la libertad de empresa y el pleno ejercicio de las actividades empresariales, que serán reguladas por la ley.

**Artículo 318. I.** El Estado determinará una política productiva industrial y comercial que garantice una oferta de bienes y servicios suficientes para cubrir de forma adecuada las necesidades básicas internas, y para fortalecer la capacidad exportadora.

**II.** El Estado reconoce y priorizará el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras, urbanas y rurales.

**III.** El Estado fortalecerá la infraestructura productiva, manufactura e industrial y los servicios básicos para el sector productivo.

### **3.4.- ASPECTOS TÉCNICOS.**

Para el presente trabajo se establece que para que funcione de forma organizativa y de forma funcional las asociaciones, se elaboró una estructura organizacional, el mismo que está acorde con las necesidades principales de las organizaciones.

Se utilizaron materiales como ser:

- ◆ Equipo de computación.
- ◆ Material de escritorio.
- ◆ Cámara Digital, Memoria Extraíble.
- ◆ Datos del formulario de Registro de las Asociaciones.
- ◆ Datos de las encuestas y entrevistas.
- ◆ Datos de las diferentes alternativas de estructura organizacional administrativa que plantean los diferentes autores y otros.

### **3.5.- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.**

Organizar una asociación o empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos.

La organización para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos como:

- Humanos.
- Materiales.
- Económicos.
- Tecnológicos.

Para que la administración de estos recursos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa. Por ello, una estructura organizacional bien estructurada, es fácil de entender e implementar.

Toda organización privada o pública, debe contar con una base sólida legalmente constituida, de igual manera debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para su desenvolvimiento, desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño y giro, varían en el grado en el que se les da autonomía al personal y las distintas unidades que la conforman.

Si se considera a la administración como la fuerza ordenada para que opere una organización, en ese ámbito es necesaria la aplicación de directrices esenciales con las cuales podrá funcionar de mejor manera.

En este sentido, una organización basada en principios administrativos debe contar con elementos tales como:

- ✓ Escritura Pública de Constitución.
- ✓ Políticas y Normas Procedimentales.
- ✓ Planes y Proyectos.
- ✓ Bienes, inmuebles, mobiliarios, maquinarias, equipos, enseres, otros.

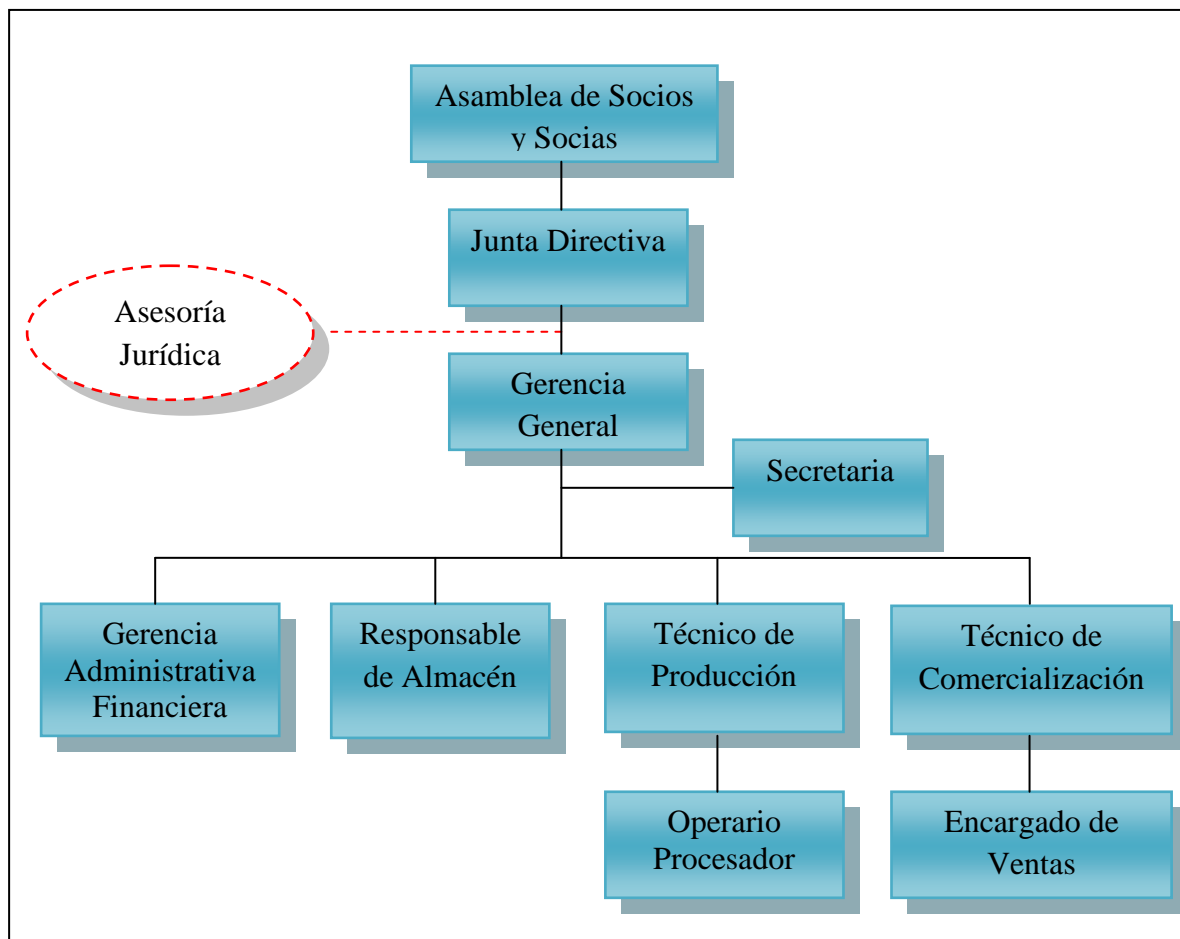
### **3.6.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

#### **3.6.1.- Tipo de Estructura.**

El tipo de estructura organizacional que se propone para las Asociaciones Productivas Comunitarias es la Funcional, ya que su carácter sencillo permite la coordinación de manera fácil entre los departamentos, también contribuye a trabajar bajo economías de escala y con tecnologías rutinarias.

La siguiente es la estructura organizacional propuesta:

**Figura N° 30.** Estructura organizacional propuesta.



**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.6.2.- Áreas Funcionales Destacables (Funciones Específicas).

A continuación se mencionan y detallan las áreas fundamentales que se proponen a las Asociaciones productivas comunitarias, así como sus funciones específicas de cada una de las áreas.

#### 3.6.2.1.- La Asamblea de Socios y Socias.

Es el órgano supremo de gobierno de la asociación, integrado por los asociados, que adopta sus acuerdos por el principio mayoritario o de democracia interna y deberá

reunirse, al menos, una vez al año. Si los Estatutos no disponen otra cosa seguirá las siguientes normas:

1. Se convocará por el órgano de representación (la junta directiva), con carácter extraordinario, cuando lo solicite un número de asociados no inferior al 10 %.
2. Se constituirá válidamente, previa convocatoria efectuada quince días antes de la reunión, cuando concurren a ella, presentes o representados, un tercio de los asociados, y su presidente y su secretario serán designados al inicio de la reunión.
3. Sus acuerdos se adoptarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas, cuando los votos afirmativos superen a los negativos. No obstante, requerirán mayoría cualificada de las personas presentes o representadas, que resultará cuando los votos afirmativos superen la mitad, los acuerdos relativos a disolución de la asociación, modificación de los Estatutos, disposición o enajenación de bienes y remuneración de los miembros del órgano de representación.

#### **3.6.2.2.- La Junta Directiva.**

Es el Órgano de Representación, que gestiona y representa los intereses de la asociación, de acuerdo con las disposiciones y directiva de la Asamblea General.

Sólo podrán formar parte del mismo los asociados y, sin perjuicio de lo que establezcan sus respectivos Estatutos, serán requisitos indispensables: ser mayor de edad, estar en pleno uso de los derechos civiles y no estar incurso en los motivos de incompatibilidad establecidos en la legislación vigente.

Sus miembros pueden recibir remuneración por el cargo, que deberá constar en los Estatutos y en las cuentas anuales aprobadas en asamblea.

### **3.6.2.3.- Asesoría Jurídica.**

La Comisión de Asesoría Jurídica tiene las siguientes funciones:

- a).**Asesorar en asuntos jurídicos a la junta directiva y al gerente general dela Asociación.
- b).** Dictaminar sobre proyectos de carácter legal que formule la junta directiva.
- c).**Proyectar las disposiciones legales que le encomiende la Asociación.
- d).** Mantener actualizado y en forma concordada la documentación legal aplicable a los sectores de industria y comercio.
- e).**Difundir la información legal básica relacionada con los sectores industria y comercio.
- f).**Promover actividades de capacitación para el personal.
- g).**Otras funciones que le asigne la presidencia.

### **3.6.2.4.- Gerencia General.**

Son funciones de la Gerencia las siguientes:

- a).** Planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades productivas, Técnico administrativas, financieras y presupuestales.
- b).** Cumplir y hacer cumplir los lineamientos y políticas impartidas por la asamblea de Socios y la Junta Directiva.
- c).** Coordinar, gestionar y supervisar el apoyo técnico financiero.
- d).**Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de los órganos de gestión, sistematizando su funcionamiento para el cumplimiento de los objetivos.
- e).**Garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Asociación y del Centro de Producción.
- f).**Dirigir y evaluar el funcionamiento del proceso productivo del Centro de Producción, garantizando el cumplimiento de los objetivos.
- g).** Participar en la formulación del programa presupuestal de funcionamiento e inversiones y controlar su correcta ejecución.

- h).** Dirigir, supervisar y evaluar la aplicación de los reglamentos, manuales administrativos y acuerdos del Directorio.
- i).** Emitir informes técnicos sobre la situación y funcionamiento de la Asociación a los órganos superiores correspondientes.

#### **3.6.2.5.- Secretaria.**

Son funciones de la secretaria las siguientes:

- a).** Recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación que ingresa a la Asociación.
- b).** Redactar documentos de acuerdo a instrucciones específicas y/o generales.
- c).** Coordinar reuniones, concertar citas y preparar agenda.
- d).** Velar por la seguridad y conservación de los documentos de la Oficina.
- e).** Mantener la existencia de útiles de oficina y encargarse de su distribución.
- f).** Orientar al público en general sobre gestiones a realizarse y la situación de la documentación.

#### **3.6.2.6.-Gerencia Administrativa Financiera.**

**EL ADMINISTRADOR.-**Es la persona encargada de controlar la calidad de los productos, el desempeño del personal y la buena conservación de los activos de la empresa en coordinación con el Gerente General, por lo tanto las actividades habituales podrán ser las siguientes:

##### **Administración y Contabilidad.**

- Presentar el Balance General firmado a la Organización y presentarlo a la Renta.
- Mantener la contabilidad al día.
- Preparar y realizar el pago de Impuestos, Caja de Salud, AFP y otros.
- Solicitud de fondos económicos de acuerdo a planificación de las actividades.

- Solicitud de dosificación de facturas, recibos y otros documentos para el normal funcionamiento legal y financiero de la organización.
- Recepción y control de los documentos de compra.
- Preparación y pago de planillas al personal de la organización.
- Presentación de informe resumido semanal de los egresos e ingresos.

**Otras Responsabilidades:**

- Cálculo de Costos de Producción de lotes de producción.
- Coordinación del manejo de Caja Chica.
- Seguimiento y comparación de datos históricos y proyecciones de acuerdo al flujo de caja de la organización.
- Apoyo en el envío de productos a clientes nacionales.
- Realizar análisis de la cuenta y establecer saldos.
- Asesorar y orientar en asuntos relacionados al área de su competencia.

**3.6.2.7.- Responsable de Almacenes.**

**EL ALMACENERO.-**Es la persona encargada de controlar los ingresos y salidas de materias primas, productos terminados, insumos y otros necesarios para la producción y comercialización de productos en coordinación con el Gerente General, por lo tanto las actividades habituales podrán ser las siguientes:

- Mantener el orden y la limpieza de los almacenes de producto terminado (cámaras frías y depósitos), almacén de insumos y otras dependencias que permitan realizar inventario en cualquier momento.
- Registro de temperatura de cada cámara de frío, controlando el buen funcionamiento de las mismas.
- Manejar el control o kardex de clientes antiguos y actualizar cuando existan nuevos clientes.
- Manejar al día los controles o kardex de productos terminados que ingresan y salen de su almacén, teniendo en cuenta el N° de lote y fecha de fabricación o

vencimiento, realizando los documentos necesarios para el control (Nota de Salida, Nota de Entrega, Nota de Devolución y Nota de Ingreso).

- Coordinar permanentemente el cruce de información sobre el inventario total con Contabilidad.
- Entregar cada fin de mes el control de Inventarios al día a la Gerencia General.
- Coordinar con el responsable de comercialización sobre la disponibilidad de productos en almacenes, oferta y lanzamiento de nuevos productos, productos con fecha próxima al vencimiento, realizando una buena rotación de productos.
- Realizar los documentos de control (Nota de Ingreso y Salida) para cada producto.
- Optimizar el uso de energía eléctrica en las cámaras de frío, freezers y otros equipos, apagándolos cuando no sea necesario su utilización sin comprometer la calidad de los productos.
- Revisión permanente del buen funcionamiento de los freezers y cámaras, ante cualquier anomalía comunicar al gerente.

**Otras tareas:**

- Apoyo como auxiliar de producción.
- Coordinar con el técnico de Producción sobre ingreso de productos.
- Atención a clientes, productores y demás proveedores con amabilidad, respeto e igualdad (recordando que el cliente siempre tiene la razón).

**3.6.2.8.- Técnico de Producción.**

**EL RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN.**-Es la persona encargada de controlar la calidad de los productos, el desempeño del personal y la buena conservación de los activos de la empresa en coordinación con el Gerente General, por lo tanto las actividades habituales podrán ser las siguientes:

**Calidad y costos de producción:**

- Control de calidad de la materia prima (frutos, hortalizas, etc.)
- Planificación de las zafas, cosechas de los diferentes productos.
- Sistematizar y manejar la información de producción al día (compra de frutos, hortalizas, producto terminado, %rendimiento para el cálculo de costos de producción).
- Control en el peso, empaque, análisis higiénicas.
- Toma de muestras de productos para envío a laboratorios externos.
- Atención a personeros del SENASAG, intendencia municipal, Ministerio de Salud, otros.
- Verificar con anticipación todos los materiales e insumos para producción (envases, desinfectantes, detergentes, material estéril).
- Controlar la calidad del agua de noria, clorando periódicamente (registro) y el lavado de los tanques de agua de manera semanal.

**Rendimiento del personal a su cargo como disciplina y conducta moral**

- Coordinar con gerencia y asesora jurídica para contratar personal de procesamiento.
- Capacitar al personal en temas de producción.
- Organizar los días de procesamiento, llamando al personal con anticipación.
- Aplicación de las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) e higiene.
- Sacar los carnets de salud de los procesadores.

**3.6.2.9.- Operario Procesador.**

Es la persona encargada de **Cuidar y conservar los activos (maquinas, equipos, ambientes como salas de procesamiento)**, por lo tanto las actividades habituales podrán ser las siguientes:

- Coordinar el mantenimiento de las maquinas antes de cada producción.
- Cuando el caso es severo y necesita de reparación, Contactar o llamar a un técnico especializado.
- Realizar limpieza de ambientes y máquinas después de cada procesamiento.
- Cuando están en desuso protegerlos del polvo, agua y otros.
- Revisión, reparación y cambio de luminarias, ventiladores y otros.
- Evitar riesgos o peligros industriales para el personal.
- Control constante de insectos y roedores.

#### **3.6.2.10.-Técnico de Comercialización.**

**EL RESPONSABLE DE COMERCIALIZACIÓN.-** Es la persona encargada de apoyar todas las actividades de comercialización a nivel local, nacional e internacional en coordinación con la Gerencia General y Asesor Jurídico, por lo tanto las actividades habituales podrán ser las siguientes:

- Mantener una buena presencia e higiene ante los clientes.
- Conseguir pedidos de los productos que comercializa la organización.
- Visitar de puerta en puerta a los clientes potenciales ofreciéndoles demostraciones de los productos que comercializa.
- Ofrecer los productos con sus respectivas lista de precios
- Satisfacer las exigencias de los clientes en la mejor forma posible procurando que estos se encuentren absolutamente satisfechos en sus requerimientos.
- Comercializar todas las diferentes clases de productos que produce la organización.
- Entregar el producto de las ventas en el día, sin opción a retención alguna.
- Conservar en buen estado los productos a su cargo, caso contrario cancelará el importe como si hubiese sido comercializada.
- Cuidar el vehículo que se le proporcione.

- Rendirá cuentas en forma documentada, cada fin del día. En caso de demora responderá de los intereses causados desde la fecha en que debía rendir cuenta.
- Es responsable por la pérdida o deterioro ocasionado por descuido o negligencia.
- No será responsable por el deterioro o la pérdida de los productos en su poder que se originen por caso fortuito.
- El gestionará con la debida diligencia y oportunidad la cobranza de los créditos y hacer uso de todos los medios legales para obtener su cobranza haciéndose responsable por los perjuicios que ocasionen su omisión o tardanza.
- Por las ventas al contado, depositará en el día, en la caja de ahorro de la Organización en el Banco, o en caja M/N de la oficina de la misma organización. El importe total en su integridad, las ventas al crédito, sólo procederán con la expresa autorización del empleador, el mismo que evaluará y calificará las garantías ofrecidas.
- Realizar estudios continuos de mercado.
- Proponer la celebración de convenios con instituciones asociativas o empresa pública y privada para vender el producto.

#### **3.6.2.11.- Encargado de Ventas.**

EL RESPONSABLE DE VENTAS.- Es la persona encargada de apoyar todas las actividades de comercialización de los diferentes productos en coordinación con la Gerencia General, por lo tanto las actividades habituales podrán ser las siguientes:

- Encargado de ventas locales, nacionales e internacionales (ofrecer, entregar y cobrar).
- Encuestar y Verificar estado de conservación del producto donde el cliente.
- Verificar y controlar en la planta la buena calidad del producto (bolsas en buen estado, bien presentable y cualquiera fuera el envase, etc.)

- Demostrar la calidad del producto al momento de la entrega al cliente.
- Rendir el dinero de las ventas diariamente.
- Coordinar mantenimiento de vehículos mensual (consultar con Mecánico)
- Emitir factura por cada venta.
- Emisión de nota de entrega.
- Emisión de la guía de remisión
- Comunicar a los clientes sobre los envíos, horarios de llegada, etc.
- Entregar recibo de ingreso por ventas (nombre, cantidad y valor)
- Llevar registros en cuaderno de ventas (fecha, nombre de cliente, cantidad).
- Coordinar con responsable de almacenes (cantidad disponible para ventas locales y nacionales).
- Apoyar a almacenes en la sacada de producto.

Además serán atendidas otras actividades que la Organización requiera previa solicitud expresa de las mismas, por lo tanto las tareas enunciadas en cada una de las áreas no son causal de limitación de las funciones asignadas, por lo que las autoridades superiores podrán asignar nuevas actividades.

### **3.7.- REQUISITOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN.**

Para la creación de una Asociación se requiere tomar en cuenta lo siguiente:

- ◆ Agrupar a un mínimo de tres personas de forma voluntaria y libre.
- ◆ No tener ánimo de lucro, pues se convertirían en sociedades mercantiles. Los miembros de la junta directiva tampoco pueden obtener beneficios por la labor que desempeñan.
- ◆ Ser **democráticas**. Todas las personas asociadas deben tener voz y voto. Ha de estar regulada la forma de tomar acuerdos y de manifestar la voluntad colectiva sin discriminaciones o privilegios.

- ◆ Tener **personalidad jurídica**. Así se constituyen en entidades independientes de la de los socios y socias que la componen y sus estatutos están aprobados y registrados.
- ◆ Perseguir finalidades de tipo general.
- ◆ Contar con una organización propia y autónoma, que fija el conjunto de personas asociadas.
- ◆ Tener capacidad de decisión soberana sin depender de otras instituciones.

Así pues, las **características fundamentales** serían las siguientes:

- Grupo de personas.
- Objetivos y/o actividades comunes.
- Funcionamiento democrático.
- Sin ánimo de lucro.
- Independientes.

Con respecto a estas características merece la pena aclarar que no tener ánimo de lucro significa que no se pueden repartir los beneficios o excedentes económicos anuales entre los socios, por tanto, sí se puede:

- Tener excedentes económicos al finalizar el año.
- Tener contratados laborales en la Asociación.
- Realizar Actividades Económicas que puedan generar excedentes económicos.

Lógicamente, dichos excedentes deberán reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad.

### **3.8.- FUNCIONAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN**

#### **3.8.1.- Libros de la Asociación.**

Una vez registrada, la Asociación deberá llevar al día el **Libro de Actas**, el **Libro de Socios** y los **Libros de Contabilidad**, que se pueden comprar en las papelerías y se legalizan en el Registro Mercantil correspondiente (o ante Notario). De esta forma se cumple lo dispuesto en el artículo 14 de la Ley de Asociaciones que dispone que “las asociaciones han de disponer de una relación actualizada de sus asociados, llevar una contabilidad que permita obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, así como las actividades realizadas, efectuar un inventario de sus bienes y recoger en un libro las actas de las reuniones de sus órganos de gobierno y representación. Deberán llevar su contabilidad conforme a las normas específicas que les resulten de aplicación”. Las cuentas de la asociación se aprobarán anualmente por la Asamblea General.

#### **3.8.2.- Responsabilidad de la Asociación.**

Una vez que se constituye, una asociación tiene personalidad jurídica propia.

Solamente en el caso de las **asociaciones no inscritas** la Ley indica que sus promotores responderán “personal y solidariamente, de las obligaciones contraídas con terceros” (lo cual significa que si uno gasta dinero los otros se “solidarizan” con las actividades del primero, siendo todos responsables de lo realizado por éste).

En el caso de las **asociaciones inscritas** en el correspondiente Registro público, éstas responden de sus obligaciones con todos sus bienes presentes y futuros, siendo los titulares de los órganos de gobierno los que responderán por los actos de la asociación, siempre que se incurra en culpa o negligencia.

### 3.9.- ASPECTOS ECONÓMICOS FINANCIEROS.

La presente propuesta demandara un gasto administrativo y de funcionamiento, por lo que las Asociaciones Productivas comunitarias tendrán que cubrirlas, y para ello se calcula un aproximado de los gastos para un año que a continuación se detallan:

#### 3.9.1.- Gastos Administrativos.

**Cuadro N° 3.** Gastos Administrativos

<b>PRESUPUESTO DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS PARA UN AÑO</b>					
<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>HABER BASICO</b>	<b>TOTAL Bs. ANUAL</b>
1	Asesor Legal	Meses	13	2.000,00	26.000,00
2	Gerencia General	Meses	13	2.500,00	32.500,00
3	Secretaria	Meses	13	1.200,00	15.600,00
4	Gerencia Administrativa Financiera	Meses	13	2.400,00	31.200,00
5	Responsable de Almacén	Meses	13	1.500,00	19.500,00
6	Técnico de Producción	Meses	13	2.200,00	28.600,00
7	Operario Procesador	Meses	13	1.800,00	23.400,00
8	Técnico de Comercialización	Meses	13	2.200,00	28.600,00
9	Encargado de Ventas	Meses	13	1.600,00	20.800,00
<b>Total Gastos Administrativos por Año</b>					<b>226.200,00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Los cálculos de los gastos administrativos por año para las asociaciones ascienden a (226.200 00/100 Bs.), Doscientos veintiséis mil doscientos 00/100 Bolivianos.

### 3.9.2.- Gastos de Funcionamiento.

**Cuadro N° 4.** Gastos de Funcionamiento.

<b>PRESUPUESTO DE LOS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO PARA UN AÑO</b>					
<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
1	Consumo de Energía Eléctrica	Meses	12	120,00	1.440,00
2	Consumo de Agua Potable	Meses	12	90,00	1.080,00
3	Consumo de Material de Limpieza	Meses	12	150,00	1.800,00
4	Gastos de Comunicación	Meses	12	130,00	1.560,00
5	Gastos por Reparaciones y Mantenimientos	Meses	12	500,00	6.000,00
6	Gastos de material de Escritorio	Meses	12	150,00	1.800,00
7	Fotocopias	Meses	12	60,00	720,00
8	Publicidad	Meses	12	120,00	1.440,00
<b>Total Gastos de Funcionamiento por Año</b>					<b>15.840,00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Los cálculos de los gastos de funcionamientos para un año de las asociaciones ascienden a (15.840 00/100 Bs.), Quince mil ochocientos cuarenta 00/100 Bolivianos.

Lo que significa que entre los gastos administrativos y de funcionamientos para un año ascienden a (242.040 00/100 Bs.), Doscientos cuarenta y dos mil cuarenta 00/100 Bolivianos.

# CAPITULO IV

## INVERSIONES, COSTOS DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA (Presupuesto)

#### 4. 1.- PRESUPUESTO.

Para la realización de la presente propuesta de investigación, en sus diferentes fases, que van desde su inicio con la aprobación del perfil hasta la defensa, se ha estimado un presupuesto global aproximado de:

**Cuadro N° 5.** Presupuesto del proyecto.

**PRESUPUESTO DEL PROYECTO**  
**(Expresado en Bolivianos)**

ÍTEM	DETALLE DE MATERIALES O INSUMOS	DESCRIPCIÓN UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1.	Alquiler Equipo de Computación	Meses	6	200,00	1.200,00
2.	Flash Memory	Unidad	1	120,00	120,00
3.	Alquiler Cámara Fotográfica Digital	Meses	6	50,00	300,00
4.	Combustible para transporte	Ltrs. de Gasolina	30	3,74	112,20
5.	Internet	2 horas por día	10	10,00	100,00
	<b>Sub Total</b>				<b>1832,20</b>
6.	<b>Material de Escritorio</b>				
6.1.	Carpetas de Cartulina	Unidad	2	3,00	6,00
6.2.	Papel Tamaño Carta	Resma	1	38,00	38,00
6.3.	Tinta Impresora (Recarga)	Unidad	4	45,00	180,00
6.4.	Tablero	Unidad	1	15,00	15,00
6.5.	CD	Unidad	3	3,00	9,00
6.6.	Lápiz	Caja	1	12,00	12,00
6.7.	Bolígrafos	Caja	1	35,00	35,00
	<b>Sub Total</b>				<b>295,00</b>
7.	<b>Servicios Gráficos</b>				
7.1.	Fotocopias	Ejemplares	4	17,50	70,00
7.2.	Anillados	Ejemplares	4	10,00	40,00
	<b>Sub Total</b>				<b>110,00</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>			Bs.		<b>2.237,20</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

El costo aproximado que demandó el estudio de investigación propuesto es de Bs. 2.237,20 (Dos Mil Doscientos Treinta y Siete 20/100 Bolivianos), financiamiento que desde su inicio fue cubierto en su totalidad por el postulante.

# CAPITULO V

## INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

## **5.1.- INDICADORES DE EVALUACION DEL PROYECTO**

### **5.1.1.- Evaluaciones periódicas**

Las evaluaciones periódicas se realizarán con la junta directiva de cada organización: la primera en función a los tres primeros meses de iniciada las actividades en la última semana, realizando un análisis y evaluación del balance de los estados de resultado, y la segunda se realizará a los seis meses en la última semana antes de finalizar el primer semestre, realizando la misma operación con el balance de estado de resultado con la finalidad de verificar las pérdidas o ganancias que tiene la organización y de esta manera realizar los ajustes correspondientes en las áreas que se tengan que mejorar.

### **5.1.2.- Evaluación participativa final**

En el primer año al finalizar la gestión los representantes de la junta directiva convocarán a una asamblea general de evaluación participativa, donde participarán todos los socios y socias de la organización, para el cual los gerentes generales de cada una de las organizaciones tendrán que presentar todos los estados financieros de la institución, para analizar los resultados y objetivos alcanzados, y posibles ajustes a las actividades de las áreas que no alcanzaron sus metas propuesta, de tal manera que se realice una planificación más objetiva y visionaria para la siguiente gestión.

El análisis de los resultados de esta evaluación en la primera gestión, nos servirán de guía para la proyección de nuestra organización en los próximos años venideros.

# CAPITULO VI

## CRONOGRAMA PROPUESTO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Cuadro N° 6 6.1.-CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDADES A REALIZAR	Meses, Año Gestión 2013												Meses, Año Gestión 2014											
		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMB				MAYO				JUNIO				JULIO			
0	Semanas	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª
1	Diseño del Perfil de Proyecto de Investigación		■																						
2	Presentación y defensa del perfil de proyecto de investigación.			■																					
3	Elaboración de instrumentos de recolección de información						■																		
4	Realización de las observaciones							■																	
5	Aplicación de encuestas										■														
6	Clasificación y sistematización de la información.											■													
7	Tratamiento y representación de la Información															■									
8	Análisis e interpretación de la información.																■								
9	Elaboración de conclusiones y recomendaciones																		■						
10	Elaboración del primer borrador del informe final.																			■					
11	Revisión y análisis del informe																				■				
12	Corrección de las observaciones realizadas																							■	
13	Presentación final y defensa del Proyecto.																								■

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES  
Y  
RECOMENDACIONES

## 7.1.- CONCLUSIONES

- Para identificar la estructura organizacional que utilizan en la actualidad las asociaciones productivas comunitarias, se determinó llevar a cabo una investigación de tipo exploratoria, descriptiva y propositiva, junto con el método deductivo-inductivo, apoyada con las técnicas de investigación cuantitativas como fue la encuesta, la entrevista y los instrumentos de apoyo, formulario de registro, la guía de entrevista, el cuestionario y el análisis de otros estudios que sobre el tema se obtuvieron.
- En cuanto a la estructura administrativa, se determinó que las asociaciones están organizadas mediante un directorio, debido a su fácil coordinación e implementación, especialmente en organizaciones cuyo promedio del directorio es de 5 a 10 personas.
- Basado en los resultados obtenidos anteriormente y haciendo uso de la teoría organizacional, se propuso una estructura organizacional funcional y funciones específicas de cada área que se consideran claves para las Asociaciones Productivas Comunitarias para poder desenvolverse en el actual entorno cambiante.
- Las Asociaciones Productivas comunitarias no cuentan con el acceso a créditos del Gobierno, debido a la estructura que tienen y el poco conocimiento del manejo administrativo de sus recursos, ya que no realizan un análisis de las actividades internas de su organización, lo que hace que afecte negativamente su economía.
- Realizando una comparación entre las estructuras actuales de las Asociaciones Productivas Comunitarias y la propuesta, no se evidencia ninguna similitud, sin embargo sus procesos no están dando los resultados esperados debido a

que no existe claridad en lo que deberían ser sus alcances, ni de las estrategias para lograrlo, es decir, se hace un trabajo basado solo en el conocimiento empírico, en su mayoría de forma intuitiva por la experiencia vivida, dejando de lado muchas veces herramientas importantes como el diagnóstico.

## **7.2.-RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a las asociaciones productivas comunitarias, que deben invertir en tecnología para mejorar la productividad, y los servicios necesarios para incrementar la competitividad.
- Se recomienda a las asociaciones productivas comunitarias, que deben de realizar nuevas innovaciones para enfrentar el mercado competitivo que están enfrentando.
- Se recomienda a los dirigentes que conforman el directorio de las asociaciones productivas, que deben de gestionar cursos de capacitaciones técnicas para mejorar los procesos de administración de la asociación.
- Se recomienda a las asociaciones productivas comunitarias, implementar la estructura administrativa propuesta de la presente investigación para medir la capacidad de mejorar los procesos administrativos.
- Se recomienda a las asociaciones, que la estructura planteada se muestra como un modelo base, el cual puede ser mejorado según la capacidad de las asociaciones y la forma que decidan adoptarla, sin duda para un mejor direccionamiento hacia la competitividad.

# CAPITULO VIII

# BIBLIOGRAFÍA

## 8.1.- BIBLIOGRAFÍA.

- **Artículo.- "Empresa Comunitaria, ¿una alternativa de asociatividad para el DEL?"**(27/11/2009).
- **Arandia Vladimir.** De las bases del modelo económico del nuevo estado Plurinacional.LA “EMPRESA SOCIAL COMUNITARIA MIXTA” EL SISTEMA ESTATAL PRODUCTIVO, (Noviembre de 2010).
- **Bernal Torres César Augusto,** Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales (2<sup>ta</sup>Edición México 2006)..
- **Constitución Política del Estado Plurinacional** (La Paz Diciembre de 2007).
- **Chiavenato Idalberto,** Introducción a la Teoría General de la Administración (4<sup>ta</sup>Edición México 1995).
- **Chiavenato Idalberto,** Introducción a la Teoría General de la Administración (BestSeller7<sup>ma</sup>Edición año 2004).
- **FOLLETO.-** Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF),La Paz, 2013.
- **FOLLETO.-** Fundación Amigo de la Naturaleza (FAN), Oportunidades y Desafíos del Régimen Constitucional para las Organizaciones de Pequeños Productores, (Riberalta, 2013).

- **FOLLETO.-** Directriz Técnica para elaboración de Planes de Gestión Integral de Bosques y Tierra (PGIBT) en Comunidades Campesinas Indígena Originarias, Interculturales y Afrobolivianas, (Santa Cruz, 2013).
- **González Luisana,** ANÁLISIS DE ORGANIZACIONES, (Año 2013).
- **Marrero Escarlin,** ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.
- **Menchaca Morales Roberto, Pablo Ramírez Jorge,** Evaluación de la Producción de Cacao y alternativas de Certificación Orgánica para La Asociación de Productores Agroforestales de la Región Norte de La Amazonia de Bolivia, Agosto 2012.
- **Palacio Edwin,** TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. “Emprende, Crea Tu Empresa, Domina Todas las Técnicas para Hacerlo” (Año 2013).
- **Sampieri Hernández Roberto, Collado Fernández Carlos & Pilar Baptista Lucio,** Metodología de la investigación, (BestSeller4<sup>ta</sup> Edición año 2003).
- **Secretaría Permanente del SELA,** Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo, Caracas, Venezuela Mayo de 2010.
- **Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de ICA,** Manual de Organización y Funciones del Centro de Producción “Fundo Arrabales” Año 2010.

- **Vélez Diana Katherine.** PLAN 3846 DISEÑO ORGANIZACIONAL 0760084 COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Universidad del Valle Sede Tulua Facultad de Ciencias de la Administración 2003.

### **GOOGLE (INTERNET)**

- **GOOGLE.TEMA I.-** LA EMPRESA: CONCEPTO, ELEMENTOS, FUNCIONES Y CLASES,(Internet).
- **GOOGLE. TEMA II.-** LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. (Internet)
- **<http://www.monografias.com/trabajos73/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional/>.**
- **<http://www.monografias.com/trabajos75/elementos-funciones-empresa/>.** ELEMENTOS QUE COMPONEN A UNA ORGANIZACIÓN.
- **[http://www.cioecbolivia.org/\\_que\\_son\\_las\\_oecas\\_/116/](http://www.cioecbolivia.org/_que_son_las_oecas_/116/).**¿Qué son las OECAs?

# ANEXOS

**Anexo 1.- FORMULARIO DE DATOS INTERINSTITUCIONAL.**

Nº	Nombre de la Organización	Nombre del Representante Legal	Fecha de Fundacion	Personalidad Juridica	Nº de Socios o Afiliados	Ubicación física de la sede	Cuál es su fin o Actividad
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

## Anexo 2.- FORMATO GUÍA DE ENTREVISTA

(Presidentes de las Instituciones).

Estimado señor, con el objeto de mejorar el funcionamiento actual de las Asociaciones Productivas Comunitarias, le invito a formar parte de la contribución del proyecto **“Estructura Organizacional para Asociaciones Productivas Comunitarias” Del Municipio de “Puerto Gonzalo Moreno” del Departamento Pando.** Con el apoyo en la contestación a las siguientes interrogantes de la Entrevista:

I. Información General	
1) Fecha:	_____
2) Nombre de la Organización:	_____
3) Dirección:	_____
4) Teléfono:	_____
5) Nombre del Entrevistado:	_____
6) Cargo:	_____

II. Evaluación Interna	
1) ¿Cuenta la Institución con Misión? SI ____ NO ____	2) ¿Cuenta la Institución con visión? SI ____ NO ____
3) ¿Cuenta la Institución con políticas y objetivos definidos? SI ____ NO ____	4) ¿Cuenta la Institución con Estrategias para dirigir su actividad? SI ____ NO ____
5) ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su Institución? _____	
6) ¿Qué grado educativo tiene el presidente de la institución? 1.- Posgrado ____ 2.- Universitario ____ 3.- Técnico ____ 4.- Bachiller ____ 5.- Primaria ____ 6.- Otro ____	
7) ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la Institución? - Capital Humano _____ - Capital Financiero _____ - Tecnología _____ - Calidad del Producto _____ - Eficiencia _____ - Experiencia _____ - Volumen de ventas _____ - Otros _____	
8) ¿Cuáles considera son las principales debilidades de la Institución? - Capital Humano _____ - Capital Financiero _____ - Productividad _____ - Tecnología _____ - Calidad del Producto _____ - Deficiencia _____ - Falta de experiencia _____ - Otros _____	

### Anexo 3.- FORMATO DE CUESTIONARIO

(Afiliados o socios de las Instituciones).

Estimado señor, con el objeto de mejorar el funcionamiento actual de las Asociaciones Productivas Comunitarias, le invito a formar parte de la contribución del proyecto **“Estructura Organizacional para Asociaciones Productivas Comunitarias” Del Municipio de “Puerto Gonzalo Moreno” del Departamento Pando.** Con el apoyo en la contestación a las siguientes interrogantes de la Encuesta:

<b>I. Información General</b>	
1) Fecha:	_____
2) Nombre de la Organización:	_____
3) Dirección:	_____
4) Teléfono:	_____
5) Nombre del Encuestado:	_____
6) Cargo:	_____
<b>II. Evaluación Interna</b>	
1) ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la Institución?	
- Capital Humano	_____
- Capital Financiero	_____
- Tecnología	_____
- Calidad del Producto	_____
- Eficiencia	_____
- Experiencia	_____
- Volumen de ventas	_____
- Otros	_____
2) ¿Cuáles considera son las principales debilidades de la Institución?	
- Capital Humano	_____
- Capital Financiero	_____
- Productividad	_____
- Tecnología	_____
- Calidad del Producto	_____
- Deficiencia	_____
- Falta de experiencia	_____
- Otros	_____
<b>III. Entorno</b>	
1) ¿Cuáles son las principales oportunidades que el entorno demuestra hoy día a la organización?	
-Políticas de estado	_____
-Ubicación geográfica	_____
-Avances tecnológicos	_____
- otros	_____
2) ¿Cuáles son las principales Amenazas que el entorno demuestra hoy día a la organización?	
-Políticas de estado	_____
-Ubicación geográfica	_____
-Avances tecnológicos	_____
- Organizaciones paralelas	_____
-otros	_____

**IV. Clientes**

1) ¿Actualmente cuál es el mercado que se tiene?

- El Propio Municipio \_\_\_\_\_
- La Propia Comunidad \_\_\_\_\_
- La Ciudad de Riberalta \_\_\_\_\_

2) ¿A dónde le gustaría Vender? \_\_\_\_\_

3) ¿Está satisfecho con los servicios de la organización)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**V. Producto**

1) ¿Qué productos Produce o Fabrica? \_\_\_\_\_

2) ¿A qué se debe la selección de estos productos?

- Excelente mercado \_\_\_\_\_
- Fácil producción \_\_\_\_\_
- Conocimiento de la materia \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_

3) ¿Cuál considera es la percepción de los clientes respecto de sus productos?

- Excelente \_\_\_\_\_
- Buena \_\_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_\_
- Mala \_\_\_\_\_

4) ¿Utiliza la empresa algún indicador para medir la satisfacción del cliente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**VI. Recursos Humanos**

1) ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de los empleados de la Institución?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2) ¿Son conocidas por los empleados sus funciones y responsabilidades?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3) ¿Qué grado educativo tiene el presidente de la institución?

1.- Posgrado \_\_\_\_\_ 2.- Universitario \_\_\_\_\_ 3.- Técnico \_\_\_\_\_ 4.- Bachiller \_\_\_\_\_ 5.- Primaria \_\_\_\_\_ 6.- Otro \_\_\_\_\_

**VII. Estructura Organizacional Administrativa**

1) Actualmente como está organizada la Institución?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) ¿Cuenta con Departamento de Ventas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3) ¿Cuenta con Departamento de Producción?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4) ¿Cuenta con Departamento de Recursos Humanos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5) ¿Cuenta con Departamento de Logística?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6) ¿Cuenta con Departamento de Calidad?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7) ¿Cuenta con Departamento Jurídico?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## Registro Fotográfico

Participación en el 1<sup>er</sup> taller de la Institución F.A.N. (Fundación Amigo de la Naturaleza), con las asociaciones productivas del Municipio de Puerto Gonzalo Moreno. (Foto N° 1. Ambiente del H. Consejo Municipal).



Participación en el taller de la Institución A.B.T. Nacional (Administradora de Bóscques y Tierra), con las asociaciones productivas del Municipio de Puerto Gonzalo Moreno y el Municipio de Riberalta. (Foto N° 2. Ambiente del HOTEL CAMPOS-Riberalta).



Participación en el 2<sup>do</sup> taller de la Institución F.A.N. (Fundación Amigo de la Naturaleza), con las asociaciones productivas del Municipio de Puerto Gonzalo Moreno y el Municipio de Riberalta. (Foto N° 3. Ambiente del HOTEL CAMPOS-Riberalta).



Participación en el taller de la Institución INIAF. (Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal), con las asociaciones productivas del Municipio de Puerto Gonzalo Moreno. (Foto N° 4. Ambiente del H. Consejo Municipal).



Participación en el 3<sup>er</sup> taller de la Institución F.A.N. (Fundación Amigo de la Naturaleza), con las asociaciones productivas del Municipio de Puerto Gonzalo Moreno (Foto N° 5. Ambiente del H. Consejo Municipal).



Señor. Carlos Telleria Rivero, Pdte. De la APAA (Asociación de Productores Agroforestales Amazónicos, de la Comunidad Frontera) Foto N° 6.



Señor. Saúl Garcias del Castillo, Pdte. De la APAE-MD (Asociación de Productores Agroforestales Ecológicos-Madre de Dios, de la Comunidad Buen Futuro)

Foto N° 7.



Señor. Elías Paradí Limpías, Pdte. De la AHLP (Asociación de Horticultores Las Piedras. de la Comunidad Las Piedras) Foto N° 8.



Señora. Zuleide Pessoa Terraza, Pdta. De la AMA-LP (Asociación de Mujeres Activas Las Piedras, de la Comunidad Las Piedras) Foto N° 9.



Señor. Gustavo Vaca Paz, Pdte. De la API (Asociación Productiva Integral, de la Comunidad Puerto Gonzalo Moreno) Foto N° 10.



Señor. Oscar Espinoza Ráldez, Pdte. De la ACGA (Asociación Comunitaria Ganadera Agropastoríl, de la Comunidad Las Piedras) Foto N° 11.



Señora. Carmen Rosa Barba Palomequi, Pdta. De la AVC-LA (Asociación de Venteras de Comida Las Amigosas, de la Comunidad Las Piedras) Foto N° 12.

