



UAGro
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
GUERRERO

**Ciencia y
Tecnología**

Secretaría de Ciencia, Humanidades,
Tecnología e Innovación



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
FACULTAD DE ECONOMÍA
MAESTRÍA EN ECONOMÍA SOCIAL**

**PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA
SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA “HERBERADA”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ECONOMÍA SOCIAL**

PRESENTA

LIC. LIANA PONCE HIDALGO

DIRECTOR

Dr. José Luis Susano García

CODIRECTOR

Dr. Roberto Cañedo Villarreal

ASESOR

Dr. Gilberto Valenzuela Herrera

ACAPULCO, GUERRERO.

DICIEMBRE 2025





Agradecimientos

A mis padres, Miriam Hidalgo Madrazo y Antonio Lorenzo Ponce Cruz, por ser mi base, mi fortaleza y mi mayor inspiración. Gracias por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro también es suyo.

A mi hermana, Liliam Ponce Hidalgo, por su compañía, su cariño y por ser una fuente permanente de motivación. Gracias por estar presente en cada etapa de mi camino académico.

A la maestra Paloma de la Paz, por recibirme con generosidad y acompañarme en cada paso de este proceso. Su guía, paciencia y confianza fueron fundamentales para culminar este proyecto. No solo fue una mentora, sino un pilar esencial en este trayecto.

A mi asesor, el doctor José Luis Susano García, por su orientación académica, su compromiso y la claridad de sus enseñanzas. Gracias por su tiempo, dedicación y por impulsar mi crecimiento profesional.

Al comité de la Maestría en Educación Superior (MES), por brindarme la oportunidad de formar parte de este programa, por su labor académica y por el acompañamiento recibido durante mi formación.

A todas estas personas, que de una u otra forma estuvieron presentes, mi más profundo agradecimiento. Sin ustedes, este trabajo no habría sido posible.



Dedicatoria

A mis padres, Miriam Hidalgo Madrazo y Antonio Lorenzo Ponce Cruz, por ser mi fuerza inagotable, mi refugio y mi inspiración. Todo lo que soy y lo que logro tiene raíces en su amor, su sacrificio y su confianza absoluta en mí.

A mi hermana, Liliam Ponce Hidalgo, compañera de vida, de risas y de sueños.

Gracias por tu apoyo constante y por recordarme siempre quién soy y hacia dónde quiero ir.

A la maestra Paloma de la Paz, por abrirme las puertas, por su guía generosa y por acompañarme en cada paso de este proceso con paciencia, claridad y humanidad.

A mi asesor, el Dr. José Luis Susano García, cuyo conocimiento, dedicación y sabiduría fueron fundamentales para dar forma a este trabajo.

Y al comité de la MES, por brindarme la oportunidad de crecer académica y personalmente, y por confiar en mi capacidad para aportar a este camino.

Dedico este logro a cada uno de ustedes, porque sin su presencia, sus palabras y su apoyo, este sueño no habría sido posible.



Resumen

Las organizaciones de ESS en México no tienen conocimiento de los mecanismos, procedimientos y modelos de evaluación que se pueden poner en práctica a través de las características y necesidades de cada organización, por ello muchas de dichas organizaciones no tienen una participación más allá de lo local. En el estado de Guerrero las instituciones con enfoque de Economía Social y Solidaria (ESS) son minoría lo cual lo podemos evidenciar a través de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas el cual nos muestra que solo existen 22 entidades marcadas de ESS específicamente en el municipio de Acapulco. Por otra parte, se desconoce el nivel de participación que las organizaciones de ESS tienen en el contexto donde se desarrollan, es decir los impactos que estas pueden generar ya sea de manera positiva o negativa, por lo que es de suma importancia realizar estos estudios de manera externa a las organizaciones para evitar sesgos en la información.

Se ha planteado como objetivo es proponer un procedimiento de evaluación que se adecue a las características y necesidades de la Organización Herberada S.P.R de R.L. para que en tiempos futuros los socios de dicha organización tengan conocimiento de cómo se encuentra su gestión en todos sus ámbitos y si realmente están generando el impacto deseado por ellos y de ahí determinar las estrategias para proyectarse en busca de sus propósitos. Por lo tanto, el eje temático para el cual hace alusión de registro es el número 6 el cual representa los Instrumentos de medición de la ESS. El estudio se trabajó con una metodología cualitativa con enfoque descriptivo, definiendo como muestra el número total de quienes integran la cooperativa, a través de la observación participativa y el desarrollo de talleres en el cual se utilizaron las



técnicas de determinación de FODA, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos y la Matriz de Indicadores de Resultados.

Los resultados se recogieron a través del Diagnóstico Situacional lo cual permitió reconocer las necesidades reales y actuales de la Organización y para ello se planteó un Plan Estratégico con 2 Proyectos de importancia.

La experiencia que mostró la Organización Herberada es digna de reconocer y admirar puesto que a pesar de los percances actualmente son reconocidos en el estado por tener un café de gran calidad respetando el medio ambiente.



Índice General

	Pág.
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	10
Planteamiento del problema	11
Justificación	12
Objetivos	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14
1. La Economía Social y Solidaria	15
1.1 Definiciones	15
1.2 Importancia de la Economía Social y Solidaria	16
2.- Entidades de la Economía Social y Solidaria	17
2.1 Definición y características	17
2.2 Las Cooperativas como ESS	18
2.3 Importancia de las cooperativas	19
2.3 Las Cooperativas en el estado de Guerrero	20
3.-La Evaluación del Desempeño	21
3.1 Evaluación del Desempeño en Entidades de ESS	21
3.2 Importancia de la evaluación del desempeño en ESS	24
3.3 Indicadores de desempeño de las ESS	24
3.4 Algunas Metodologías de evaluación de ESS	27
CAPÍTULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO	38
Tipo de investigación	39
Universo y muestra	43
Instrumentos de recolección de información	43
Dimensión y categorías	44
CAPÍTULO IV RESULTADOS	45
CONCLUSIONES	55
PROPUESTAS	56
FUENTES DE CONSULTA	62



Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Dimensiones y categorías	44
Tabla 2. Matriz de Indicadores para Resultados para la Organización Herberada	52
Tabla 3. Plan de acción	56
Tabla 4 Manual de Ahorro	60



Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 Procedimiento para la evaluación del impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico en un territorio	36
Figura 2. Análisis FODA	46
Figura 3. Árbol de Problemas	48
Figura 4. Árbol de Objetivos	50



CAPITULO I

GENERALIDADES



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el estado de Guerrero las organizaciones con enfoque de Economía Social y Solidaria (ESS) aún son escasas lo cual lo podemos evidenciar a través de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas el cual nos muestra que solo existen 22 entidades marcadas de ESS específicamente en el municipio de Acapulco, en este sentido no tienen una gran participación en el mercado y en la sociedad, es por ello que resulta importante realizar estudios que permitan conocer su situación en la que se encuentran, dichos estudios pueden ser desde diferentes perspectivas.

Por otra parte, se desconoce el nivel de participación que las organizaciones de ESS tienen en el contexto donde se desarrollan, es decir los impactos que estas pueden generar ya sea de manera positiva o negativa, por ello, es muy importante realizar este tipo de estudios de manera externa a las organizaciones para evitar sesgos en la información. En este sentido las organizaciones de ESS desconoce los mecanismos, procedimientos y modelos de evaluación que se pueden aplicar dependiendo de las características y necesidades de cada organización, por ello dichas organizaciones no tienen una participación más allá de lo local. Es por ello que realizar evaluaciones sobre el desempeño que estas organizaciones tienen desde metodologías establecidas resulta importante para poder generar indicadores que sirvan para la toma de decisiones y con ello dependiendo del caso cambiar de estrategias o mantener las que les han dado resultado. Para esta investigación se pretende trabajar con la organización Herberada S.P.R de R.L. ello debido a que cuenta con las características necesarias para poder evaluar su desempeño, como tamaño de la organización, años de constitución, participación en el mercado, posicionamiento estatal, productos, impactos sociales, entre otros.



JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones de ESS desconocen los mecanismos, procedimientos y modelos de evaluación que se pueden aplicar dependiendo de las características y necesidades de cada organización, la evaluación permite entre muchas cosas tener una adecuada organización interna en todos sus procesos que les permita cumplir con su misión y visión que para dicho caso va estar enfocada en los principios de Economía Social.

Es importante y necesario realizar una evaluación de a la Organización Social de Herberada, ello debido a que, a más de sus 20 años de su conformación como una entidad de economía social y solidaria, no se ha hecho un diagnóstico o una evaluación correspondiente a las características de la misma, es por ello la necesidad de hacer este trabajo con la finalidad de apoyar a los socios a partir de la evaluación.

Además, es necesario crear instrumentos de evaluación acordes a las necesidades de la Organización Social Herberada, para tener la información importante y precisa sobre aspectos internos y externos que deriven de la evaluación correspondiente, permitiendo tener una radiografía de la misma.

Finalmente, se considera la viabilidad de este proyecto de investigación, debido a que se cuenta con recursos económicos, humanos técnicos, y de fuentes de información necesarios para realizarla de manera satisfactoria.



OBJETIVOS

Objetivo General:

- Realizar una evaluación del desempeño a la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada Herberada para identificar áreas de oportunidad.

Específicos:

- Identificar modelos de evaluación de desempeño aplicables a organizaciones sociales y adaptar a las características de la Organización Social Herberada.
- Realizar un diagnóstico de la organización Herberada para identificar los elementos administrativos y situacionales que le han permitido constituirse como una organización diferente a la que se indica en su constitución legal.
- Proponer un instrumento de evaluación que se adecúe a las necesidades y características de la cooperativa Herberada.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO



1.- La Economía Social y Solidaria

1.1 Definiciones

Existen diversas aportaciones sobre la definición del concepto de Economía Social y Solidaria, una de las aportaciones es la que realiza la OIT. (2011), menciona que es “un concepto que se refiere a las empresas y las organizaciones, en particular las cooperativas, las mutuas sociales, las asociaciones, fundaciones y las empresas sociales, que producen específicamente bienes, servicios y conocimiento a la vez que persiguen los objetivos sociales y económicos y promueven la solidaridad”.

Otra aportación es la que hace Coraggio, (2011), al indicar que “la Economía Social y Solidaria es el sistema de instituciones, valores y prácticas que se da en una sociedad para definir, movilizar, distribuir y organizar capacidades y recursos a fin de resolver de la mejor manera posible las necesidades y deseos legítimos de todos sus miembros: reproducción ampliada de la vida de todas y todos”.

Otra aportación es la que realiza Coraggio, Arancibia y Deux (2010), al mencionar que la ESS es la unión de diversas instituciones, empresas u organismos que reúnen sus recursos y las actividades que realizan bajo principios de solidaridad y auto gobernanza, aprovechando los recursos que tienen disponibles para satisfacer las necesidades de sus integrantes, la comunidad y la naturaleza, y cuya finalidad no es el lucro.



1.2 Importancia de la Economía Social y Solidaria

Para Roitman, (2016), la importancia de la Economía Social y Solidaria, recae en el desarrollo de las actividades como es el caso de producción, distribución y consumo, las cuales inciden en el apoyo de los ciudadanos que hacen una labor local y la suma de todas estas actuaciones repercute a nivel global, impactando de forma positiva a todos los sectores que la integran.

La importancia de la Economía Social de acuerdo a Pérez y Etxezarreta, (2015), es que tiene dos objetivos fundamentales, el primero de ello es una misión económica, que se sustenta en la igualdad social, la democracia industrial y todo lo concerniente a temas económicos; como segundo objetivo es la gestación de nuevas organizaciones, tales como cooperativas, mutuales y asociaciones, que para muchos son las ESS más importantes de la economía social.

Por otra parte, Albuquerque (2004) menciona que, desde la importancia de la economía local, la ESS esta tiene impactos en aspectos como:

- ILE: Iniciativas locales de empleo
- IDE: Iniciativas locales de desarrollo empresarial
- IDL: Iniciativas de desarrollo local.



2.- Entidades de la Economía Social y Solidaria

2.1 Definición y características

De acuerdo al INAES (2020) menciona que las Entidades de la Economía Social y Solidaria “están integradas por: ejidos, comunidades, organizaciones de trabajadores, sociedades cooperativas, empresas que pertenecen mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios”

El Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2010) menciona que, en la Economía Social y Solidaria, se integran organizaciones, entidades y empresas sociales cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones, entre otras, se menciona que las integran grupos de personas que promueven y administran organizaciones económicas.

Rodríguez, (2022), para ser considerada una empresa social deberá tomar como base los principios y valores de la ESS o del cooperativismo, cada empresa le dará un enfoque específico que haga sentido con sus fundadores y la comunidad donde se desenvuelve.

Una de las características importante de las ESS, es que priorizan de manera principal el interés de quienes que trabajan por encima de otros intereses personales o económicos, por ello se conjuga un proyecto social, mantener puestos de trabajo con rentabilidad. Ribó, Jordi. (2020).



2.2 Las Cooperativas como ESS

Zúñiga (2024) menciona que las asociaciones que más se han desarrollado o que han tenido un mayor número de creaciones son las cooperativas, mismas que son una representación del concepto de la Isonomía Social y Solidaria, estas se caracterizan por sus formas de compromiso con la comunidad y la parte de gestión participativa.

La Alianza Cooperativa Internacional (s.f), define a este tipo de organización como la unión voluntaria de individuos que se reúnen para cubrir carencias, necesidades o alcanzar aspiraciones en común, de tipo económico, social y cultural, a través de una empresa que les pertenece a todos los miembros y cuyo rumbo deciden de manera conjunta; bajo las siguientes características: valores de autoayuda, autogobernanza, corresponsabilidad, democracia, igualdad, solidaridad, actitud receptiva, responsabilidad social, honestidad y respeto hacia los demás.

Finalmente, la Ley General de Sociedades Cooperativas en México (2025), define a este tipo de organizaciones sociales a partir de la integración por personas físicas, las cuales tiene intereses comunes, existe una solidaridad, la ayuda mutua, velando los intereses individuales y colectivos a través de la producción, distribución y consumo de bienes y servicios.



2.3 Importancia de las cooperativas

De acuerdo a Laville, (2001), las Cooperativas se insertaron en la economía social permitiendo a sus integrantes proponer y tomar decisiones sobre los recursos y actividades propias y necesarias debido a que no contaban con apoyos por parte de otras instancias, permitiendo con ello la especialización en una actividad en específico.

Magno et al. (2008) mencionan que en los últimos años se han venido multiplicando experiencias asociativas entre las que destacan por mencionar algunas: clústeres, redes, clubes de trueque, emprendimientos asociativos, cooperativas y ferias, entre otras, como asociatividades presentan características muy particulares que las distingue unas de otras.

El INAES (2022), menciona que en la actualidad en México el cooperativismo como actores de la Economía Social y Solidaria está conformado por miles de cooperativas de diferentes tipos y tamaños, las cuales se desarrollan en diversos sectores como: comercio, industria, vivienda, salud, agricultura, educación, entre otros.

Castillo, et al. (2024), menciona que en el caso de las cooperativas se debe dar importancia al aprendizaje organizacional y fomentar un ambiente que promueva el trabajo en equipo y transmitan el conocimiento y la gestión del mismo. De acuerdo a Laville (2008), estudiar a la cooperativa debe ser desde una perspectiva que permita: “la finalidad de servicio a los miembros o a la colectividad en lugar de beneficio, la autonomía de gestión; el proceso de decisión democrática; la preeminencia de las personas y el trabajo sobre el capital en la distribución de los ingresos”, siempre con el enfoque de la ESS.



2.3 Las Cooperativas en el estado de Guerrero

Conforme a datos encontrados en el DENUE (s.f.), dice que en Guerrero existen 807 Cooperativas con enfoque en la ESS, distribuidas en los 87 municipios del estado. En caso concreto en el municipio costero de Atoyac de Álvarez este cuenta con 18 Unidades Económicas en la categoría de Cooperativas, donde se encuentra registrada.

Una aportación muy significativa es la que hacen Añorve, Agatón y Cruz (2018), al indicar que en el estado de Guerrero a pesar del paso del tiempo las cooperativas pesqueras (en la literatura existe un gran número de estudios a estas Unidades Económicas) no han logrado ser competitivas debido a la falta de capacitación en los procesos organizacionales por lo que repercute en las actividades de la pesca a nivel estatal.

Por otra parte, de acuerdo a las características del estado de Guerrero como es el caso de los altos índices de marginación, para Pérez et al (2022), además de se debería favorecer el emprendimiento social y cooperativo a través de la diversificación de las mismas en diferentes sectores, así como establecer redes de colaboración entre las mismas ESS.

En Guerrero, son pocos los estudios sobre Cooperativas y en especial las dedicadas a la producción y comercialización del café, por otra parte, de acuerdo a Cañedo et al. (2022), se integró el NODESS RedESSGro, en 2019 como alianzas de integración voluntaria conformada por a la academia, instancias de gobierno e ESS, para darles apoyo e impulso.



3.-La Evaluación del Desempeño

3.1 Evaluación del Desempeño en Entidades de ESS

De acuerdo a Stufflebeem et al., (2005) define la evaluación como “... el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil sobre las metas y el impacto de un objeto determinado, para poder tomar decisiones y solucionar problemas”.

Por otra parte, Espinosa, (2013), menciona que la tarea de evaluar el desempeño de una ESS es compleja debido a que tienen sus características particulares las propias ESS, pero además la misma actividad evaluativa una serie de procedimientos, metodologías, técnicas y herramientas, para analizar y valorar acciones, proyectos, programas u organizaciones, dando impulso al desarrollo social, económico y humano.

El mismo autor menciona que “cada ESS es un sistema con procesos y operaciones para agregar valor a los insumos iniciales, así la evaluación permite medir el nivel de integración de la organización para clarificar los objetivos y fines organizacionales, aplicados a: la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, supervivencia, competitividad o el crecimiento de cualquier tipo de organización. (Ibidem)

Una aportación que realiza March y Yagüe (2009), es cuando menciona que, en el aspecto de la medición del desempeño en la actualidad en el caso de las Entidades de la Economía Social y Solidaria, hay un proceso de transición paulatina, que va desde la medición contable de los costos, nuevas técnicas para conocer el desempeño de manera general en toda la cadena de valor de la organización.



Por otra parte, Herrera, MI., (2006) menciona que las Unidades Economicas deben desarrollar herramientas para evaluar y describir las realidades con las que se enfrenta, a través de instrumentos evaluativos del desempeño, lo cual implica el desarrollo de conocimiento mismo que puede ser utilizado por otras organizaciones del mismo sector.

Se observa un debate constante sobre las características que define a la empresa social con un enfoque internacional, se menciona que hay dos grandes corrientes que difieren en la forma de abordarlas: la tradición europea continental y la tradición anglosajona. En la primera, la empresa social se incluye dentro del marco de los principios y valores de la Economía Social (Defourny, 2001; Defourny y Nyssens, 2008, Bagnoli y Megali, 2011); en la segunda, la empresa social viene definida por su finalidad, es decir, es una organización donde predominan los fines sociales sobre el capital, sin exigir, en muchas ocasiones, ninguna cuestión añadida (Tresltad, 2008; Brouard y Larivet, 2010). Este debate es fundamental para comprender las diferentes metodologías que se están aplicando para evaluar el resultado de las empresas sociales.(Díaz Foncea et al., 2012).

Estos mismos autores Díaz Foncea et al., (2012) indican que para que las empresas sociales logren un impacto social se debe gestar una evaluación y esta se lleva a cabo en dos aspectos o a través de dos elementos.

- a) Mejoramiento de iniciativas dirigidas para la promoción de las empresas sociales, buscando elementos como la eficacia, eficiencia social y económica;
- b) Favorecimiento de los equipos participantes, en los que se establecen mecanismos correctos para una evaluación del cumplimiento de objetivos medioambientales y



sociales, así como su contribución a la integración social y a la reducción de los desequilibrios geográficos entre países.

Finalmente, Churchill y Frankiewicz, (2006: 2-8) mencionan que para llevar a cabo un buen desempeño, es importante hacer una buena gestión, en este sentido indican que la gestión se considera a partir de los elementos como la planificación, organización, dirección y supervisión a los equipos humanos para que realicen las acciones pertinentes para cumplir con las metas establecidas.



3.2 Importancia de la evaluación del desempeño en ESS

Dada la importancia de las sociedades cooperativas en el sector agrario, se considera de interés la necesidad de definir el desempeño de una sociedad cooperativa agraria y de establecer indicadores para su medición, que además ya ha sido puesta de manifiesto con anterioridad por investigadores en este campo científico (Vargas, 2000).

De acuerdo a March y Yagüe (2009), en el caso de las organizaciones empresariales, es importante conocer las claves del funcionamiento interno, reforzar las áreas que así lo requiera, para mejorar su posicionamiento y nivel de competitividad real o nivel de desempeño, estos aspectos también son aplicadas a Entidades de la Economía Social y solidaria.

3.3 Indicadores de desempeño de las ESS

La página web Buk, (s. f.) publicó que los indicadores de desempeño se refieren a aquellas mediciones cuantitativas con las cuales se puede evaluar de forma objetiva el desempeño de manera personal y grupal, así como para identificar la manera en cómo se están cumpliendo los objetivos estratégicos en cada una de las diferentes áreas y de la organización. Dichos resultados deben estar interrelacionado con los elementos de la cultura de las organizaciones y las metas estratégicas planteadas, teniendo en cuenta que cada área de la organización también plantea objetivos propios o específicos.

Según Bonnefoy y Armijo (2005) en una organización los indicadores clave de desempeño que se midan deben estar relacionados con: a) tipo de organización, b) tamaño de la organización y c) características particulares. Se puntualiza qué en el caso de las empresas mercantiles y los



gobiernos, se establece la estandarización de indicadores claves, en el caso de las ESS, aún no existen un conjunto de indicadores clave estandarizados o de uso común.

En México, de acuerdo con Secretaría de Hacienda Pública, (2016), para la empresa social todavía no existen un consenso de los indicadores claves de medición, lo que existe son aportaciones de manera general y en algunos casos elementos muy específicos que manejan algunas empresas o industrias. Ejemplos de indicadores:

- Impacto social.
- Impacto medioambiental.
- Prácticas laborales.
- Prácticas comerciales.
- Derechos humanos.

Para el caso de la empresa social, de acuerdo con Kaplan & Norton, (2002) el BSC puede ser implementado, solo con unas pequeñas variaciones o incorporaciones en cada perspectiva de sus indicadores:

- En el caso de los colaboradores teniendo en cuenta que, en las ESS estos a la vez son socios o voluntarios no pagados, sin embargo, los indicadores deben ser considerados.
- Desde la perspectiva de negocio, los indicadores también incluirán aspectos como: la transparencia en la información, el impacto medioambiental, o las decisiones democráticas.



- La perspectiva de los clientes, se miden a través de indicadores como el desarrollo de la comunidad, el impacto social u otros indicadores relativos a los beneficios que aporta la empresa social a su entorno, se amplía de clientes a personas de interés, o stakeholders.
- En el aspecto financiero los indicadores miden la rentabilidad a la sostenibilidad financiera, así como medir el origen de los recursos, y su aplicación.



3.4 Algunas Metodologías de evaluación de ESS

Entre las metodologías más relevantes, se encuentran las siguientes:

Es una certificación que ofrece una organización sin fines de lucro llamada B Lab, con sede en Estados Unidos de América. En su página web (www.sistemab.org) indican que “la construcción de un nuevo modelo económico requiere empresas que equilibren el propósito y las ganancias”. Y por ese motivo, otorgan esta certificación llamada “Empresas B”, a aquellas organizaciones que cumplan con ciertos criterios.

La certificación busca identificar el compromiso con la mejora continua y la manera de asegurar que el propósito empresarial socio ambiental esté en el centro del modelo de negocio.

Afirman que una empresa certificada por ellos debe tener cuatro elementos clave:

- Propósito.
- Legal
- Certificación.
- Interdependencia.

Para obtener la certificación además de los antes mencionados se plantean: contar con más de 12 meses de operación, participar en un mercado competitivo, que sea una entidad con fines de lucro y que sea un negocio completo.

La certificación es un proceso que inicia con una autoevaluación con una herramienta que ellos proporcionan vía internet, en cinco dimensiones:



1.- Gobierno

2.- Trabajadores

3.- Clientes

5.- Comunidad

6.- Medio ambiente.

Entre las mediciones que hace esta metodología están las siguientes:

- Gobernanza:
 - Misión y compromiso.
 - Ética y transparencia.
 - Métricas de gobernanza.

- Trabajadores
 - Métricas de trabajadores.
 - Seguridad financiera.
 - Salud, bienestar y seguridad.
 - Desarrollo profesional.
 - Satisfacción y compromiso.

- Comunidad
 - Diversidad, equidad e inclusión.
 - Impacto económico.
 - Compromiso cívico y donaciones.
 - Gestión de la cadena de suministro.



- Medio ambiente
 - Aires y clima.
 - Agua.
 - Tierra y vida.

- Clientes.
 - Gestión de clientes.

Siguiente paso después del cuestionario, es la revisión de posibles impactos negativos, seguido de otro cuestionario de divulgación de industrias controversiales, posterior a ello la realización del pago de la cuota anual, se procede a emitir la certificación.

Un último paso es solicitar a la empresa ajustarse legalmente en sus estatutos o incluso adoptar una figura legal apropiada, como puede ser la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo en Colombia o Perú, Community Interest Company (CIC) en Inglaterra o Community Contribution Company (C3s) en British Columbia, Canadá.

Economía del Bien Común

Felber, Ch. (2010), propone la promoción de un sistema económico alternativo basado en la dignidad humana, la solidaridad, la cooperación, la responsabilidad ecológica, entre otros tópicos similares. La Economía del Bien Común se caracteriza por aumentar el bienestar y la felicidad de todas las personas de una comunidad; se plantea al dinero como un medio, no como un fin en sí mismo, la economía del bien común es una crítica a las sociedades capitalistas que ponen énfasis en la competencia, el individualismo, el afán de lucro, el exceso



de impacto negativo ecológico y plantea sustituirlos por un modelo con tres características principales:

- 1.- Un modelo económico cooperativo de mercado, alternativo al capitalista y a la economía planificada.
- 2.- La puesta en práctica de valores como la igualdad, la justicia, la dignidad humana, la solidaridad, la democracia, la transparencia y la sostenibilidad ecológica.
- 3.- Buscar objetivos como: a) preferir las personas sobre el capital, b) fomentar la cooperación y búsqueda del bien común, c) reducir la huella ecológica, d) impulsa la democracia participativa; entre otros objetivos similares.

ESTANDARES GRI (Global Reporting Initiative)

Globalreporting (s.f), establece los Estándares GRI permiten a cualquier organización, ya sea grande o pequeña, privada o pública, comprender e informar sobre su impacto en aspectos como: economía, medio ambiente y personas, con ello se incide en la transparencia sobre su contribución al desarrollo sostenible.

Las Normas están diseñadas como un conjunto modular, que ofrece una imagen inclusiva de los temas materiales de una organización, sus impactos relacionados y cómo se gestionan.



- Normas Universales: incorporan la presentación de informes sobre la debida diligencia en materia de derechos humanos y medio ambiente, de acuerdo con las expectativas intergubernamentales, y se aplican a todas las organizaciones;
- Las normas sectoriales permiten elaborar informes más coherentes sobre los impactos específicos del sector;
- Estándares de tema : enumeran las divulgaciones relevantes para un tema en particular.

Los estándares se dividen por series:

- 1.- La serie 100 brinda información contextual de la organización.
- 2.- La serie 200 informa los impactos económicos
- 3.- La serie 300 informa los impactos ambientales.
- 4.- La serie 400 informa los impactos sociales.

Cada serie se constituye de entre 3 y 19 indicadores, siendo un total de 38 estándares.

En 2021 entraron en vigor tres estándares más:

- 1.- GRI 207: Fiscalidad
- 2.- GRI 303: Agua y Efluentes
- 3.- GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo.

El 207 es un estándar totalmente nuevo, en el cual las organizaciones reportan diferentes elementos en materia fiscal. Los 303 y 403 son actualizaciones de estándares ya existentes.



Balance Social

El Balance Social (BS) es un instrumento que nace en la década de los 70's como un reporte complementario de las empresas para informar elementos respectivos a las relaciones con la comunidad y el entorno donde se desarrolla la empresa, la relación con sus trabajadores y otras personas de interés. De acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo, el balance social es “un instrumento que reporta de forma cualitativa o cuantitativa el desempeño social de una empresa en un periodo dado”. Sánchez, (2003).

La Comisión de Balance Social (2010), indica que el Balance Social es un instrumento que mide de manera cuantificada información precisa, con este modelo se informa, mide y evalúa de manera metódica, sistemática, clara y precisa el resultado de la política social y ambiental de la organización, el reporte es objetivo sobre las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera de las organizaciones.

El autor menciona que el balance social ayuda al diálogo de la organización con los públicos con los que interactúa: clientes, proveedores, gobierno, ONGs, socios o accionistas, mercados financieros o población de la comunidad. Adicional a este diálogo, el BS ayuda a:

- Incorporar a la organización posturas éticas y de transparencia.
- Diferenciar la organización en su imagen ante clientes, gobierno y público en general.
- Integrar objetivos ambientales y sociales a la planeación anual de la organización.



De acuerdo con ETHOS, el BS debe tener las siguientes características:

- Relevancia.
- Veracidad.
- Claridad.
- Comparable.
- Regularidad.
- Verificable.

El Balance Social se enfoca en medir el cumplimiento de los siete principios cooperativos: adhesión voluntaria y abierta; control democrático por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; e interés por la comunidad. Cervantes, et al (2025).

BALANCE SOCIAL COOPERATIVO

De acuerdo con Fernández, et al (2018) el cooperativismo es una expresión económica con enfoque en el humanismo, así el balance social cooperativo refleja similitud del Índice de Desarrollo Humano, al incorporar elementos como salud, bienestar social, educación y trabajo, a través de la puesta en práctica de los principios y valores cooperativos.

Mientras que en las empresas tradicionales la rentabilidad financiera y el crecimiento son el eje de los reportes, en las cooperativas lo más importante es la solidaridad, el ser humano y el medio ambiente, y esto se debe ver reflejado en los reportes que emiten estas organizaciones.



Fernández et al (2018) define al balance social cooperativo como:

“...el informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia con la identidad cooperativa”

Por otro lado, G. Martínez y A. Bialakowsky (1984) afirman que “el balance social cooperativo consiste básicamente en reunir, sistematizar y evaluar la información correspondiente a las dimensiones sociales que hacen a la naturaleza y a los fines de la actividad cooperativa, volcada en un documento de alcance público”

Fernández (2018) menciona que el Dr. Cracogna en su artículo de 1981 “La Eficiencia Social de las Cooperativas y su Evaluación” sostiene que el balance social cooperativo debe estar referido a:

- Los principios cooperativos: evaluando su uso a través de indicadores
- Presupuesto social: el cumplimiento del propósito de la cooperativa en función a sus circunstancias particulares.

Y en base a esto, Fernández concluye que “los principios cooperativos constituyen un marco común de referencia para evaluar, a través de su cumplimiento, la responsabilidad social asumida y ejercida por las cooperativas resaltando su propia identidad”.



El modelo argentino propuesto por. Fernández, et al (2018) se basa en indicadores socioeconómicos, principalmente cuantitativos, y tiene la siguiente estructura:

- Estructura socio-laboral de la cooperativa: información relativa a la cantidad de socios, medidas en variables como edad, género, nacionalidad, antigüedad o nivel de educación.

Principios cooperativos:

- 1.- Asociación voluntaria y abierta.
- 2.- Control democrático.
- 3.- Participación económica.
- 4.- Autonomía e independencia.
- 5.- Educación, capacitación e información.
- 6.- Cooperación entre cooperativas.
- 7.- Preocupación por la comunidad.

Figura 1 Procedimiento para la evaluación del impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico en un territorio



Fig 1 Fuente: Tomado de (Ruíz & Becerra & Pons, 2020)

La figura 1 representa de modo general, la concepción del proceso de evaluación, acorde a los intereses y enfoque de la evaluación para este autor, donde los criterios que se asumen para la evaluación se integran a la cadena de resultados del proyecto según la lógica de la metodología de marco lógico, lo que significa que se estaría determinando con qué eficacia y eficiencia se logran los resultados del proyecto, sus efectos e impactos identificados, su pertinencia y sostenibilidad, teniendo en cuenta la concertación de los actores implicados con el proyecto en



el logro de objetivos estratégicos del desarrollo territorial, en relación a los proyectos de desarrollo local, lo que a criterio de este autor, contribuye a que los impactos constituyan verdaderamente cambios y transformaciones que expresen desarrollo en lo económico, tecnológico y financiero; en lo social y humano; en el aspecto institucional, político y cultural; y en la sostenibilidad ambiental a nivel territorial. Ruíz & Becerra & Pons, 2020



CAPÍTULO III

DISEÑO

METODOLÓGICO



Tipo de investigación

Para realizar la investigación se determina que esta sea de tipo mixta cuantitativa, para ello de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que las investigaciones mixtas representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas, agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21).

Por otra parte, Johnson y Onwuegbuzie (2004) definieron los diseños mixtos como “(...) el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnica de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” (p. 17). En ello se hará un censo, una entrevista y una encuesta, desde las categorías obtenidas de la dimensión de Gestión.



Instrumentos de recolección de información Cualitativa: Se realizará un Diagnóstico Situacional a través de los medios, herramientas y técnicas determinadas como:

- Realizar una Observación Participativa y la determinación situacional de la Organización en conjunto con todos los socios, para llevar a cabo esta actividad se realizó en dos momentos, una en el mes de septiembre de 2023 y la otra en el mes de diciembre del mismo año. Para ello se tuvo que trasladar hasta la comunidad de Rio Verde, en el municipio de Atoyac de Álvarez en el estado de Guerrero.
- Realización de un análisis FODA Para la realización de este análisis situacional se llevó a cabo el siguiente procedimiento: a) Planeación del procedimiento, b) Definición del objetivo del FODA, c) Obtención de Información documental, d) Obtención de Información a través de entrevistas, e) Clasificación de información y procesamiento por categoría Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Realización del Árbol de Problemas:

- **Identificar el problema central:** Defina de manera clara y concisa cuál es el problema principal que se quiere analizar. Este será el "tronco" del árbol. Por ejemplo: "Alta tasa de accidentes en una intersección".
- **Identificar las causas (raíces):** Realice una lluvia de ideas para identificar todos los factores que originan el problema central. Pregúntese "¿Por qué ocurre este problema?". Estas son las "raíces" del árbol. Pueden existir causas secundarias que se desprenden de las principales.
- **Identificar los efectos o consecuencias (ramas):** Ahora, piense en las consecuencias directas e indirectas que se derivan del problema central. Pregúntese "¿Qué sucede debido a este problema?". Estas son las "ramas y hojas" del árbol.
- **Profundizar en las causas y efectos:** Una vez identificados los primeros niveles, profundice para encontrar causas de segundo o tercer grado (causas de las causas) y efectos de segundo o tercer grado (consecuencias de las consecuencias), organizándolos jerárquicamente.



- **Graficar el árbol:** Dibuje el diagrama. Escriba el problema central en el tronco. Conecte las causas, que deben estar debajo, hacia el tronco. Conecte las consecuencias, que deben estar encima, hacia el tronco.

Árbol de Objetivos.

- **Definir objetivos:** Transformar el problema central en un objetivo principal, las causas en objetivos específicos o estrategias, y los efectos en fines o resultados positivos.
- **Planificar la solución:** Realizar una estructura clara para planificar proyectos, conectando las causas de un problema con las acciones (medios) necesarias para solucionarlo y lograr los resultados (fines) esperados.
- **Facilitar la elección de estrategias:** Visualizar y comprender la relación entre los fines y los medios, lo que facilita la elección de las mejores estrategias para abordar la problemática.
- **Establecer criterios de evaluación:** Definir criterios de evaluación para las soluciones propuestas, asegurando que se aborden las causas fundamentales del problema en lugar de solo los síntomas.
- **Guiar la ejecución:** Guía para la ejecución del proyecto, mostrando el camino desde las actividades iniciales (raíces) hasta el objetivo principal (tronco) y los resultados finales (ramas)

Matriz de Indicadores de Resultados

Para realizar el instrumento se siguió los siguientes pasos:

1. **Listar los elementos:** Lista de todos los elementos o áreas que se van a relacionar (por ejemplo, departamentos, espacios, etc.).
2. **Crear la tabla:** Tabla con estos elementos en la primera columna y también en la primera fila. Para un análisis más fácil, se puede invertir el orden en uno de los ejes.
3. **Definir ponderaciones:** Sistema de puntuación para el grado de la relación.



4. **Evaluar las relaciones:** Sistema de ponderación y asignación de valor según el sistema de ponderación.
5. **Sumar las relaciones:** Suma de los valores de cada columna o fila para cada elemento.
6. **Analizar los resultados:** Utilice las sumas para determinar la importancia de cada elemento. Los elementos con sumas más altas tienen una mayor interconexión. Esto puede ayudar a diseñar la disposición de los espacios o a priorizar las interacciones.



Universo y muestra

Para la recolección de la información, esta se hará de tal manera de poder involucrar a diferentes actores los cuales cuentan con información relacionada con la organización social, se han identificado varios actores como son:

- **Socios** Para el caso de los socios de la Organización Herberada, se tiene un total de 10 socios, los cuáles serán considerados el total de ellos para el levantamiento de la información.
- **Habitantes** Para el caso de los habitantes, agricultores y autoridades de la comunidad de Río Verde la muestra será por conveniencia, ello debido a que no se tiene acceso a las personas de manera inmediata, así como de un número específico de ellos, por lo que no se puede determinar un número.

Instrumentos de recolección de datos

- Se realizará como instrumentos la encuesta, la cual se aplicará a todos los socios de la Organización Herberada,. Este instrumento tendrá las siguientes categorías:



Tabla 1 Dimensiones y categorías

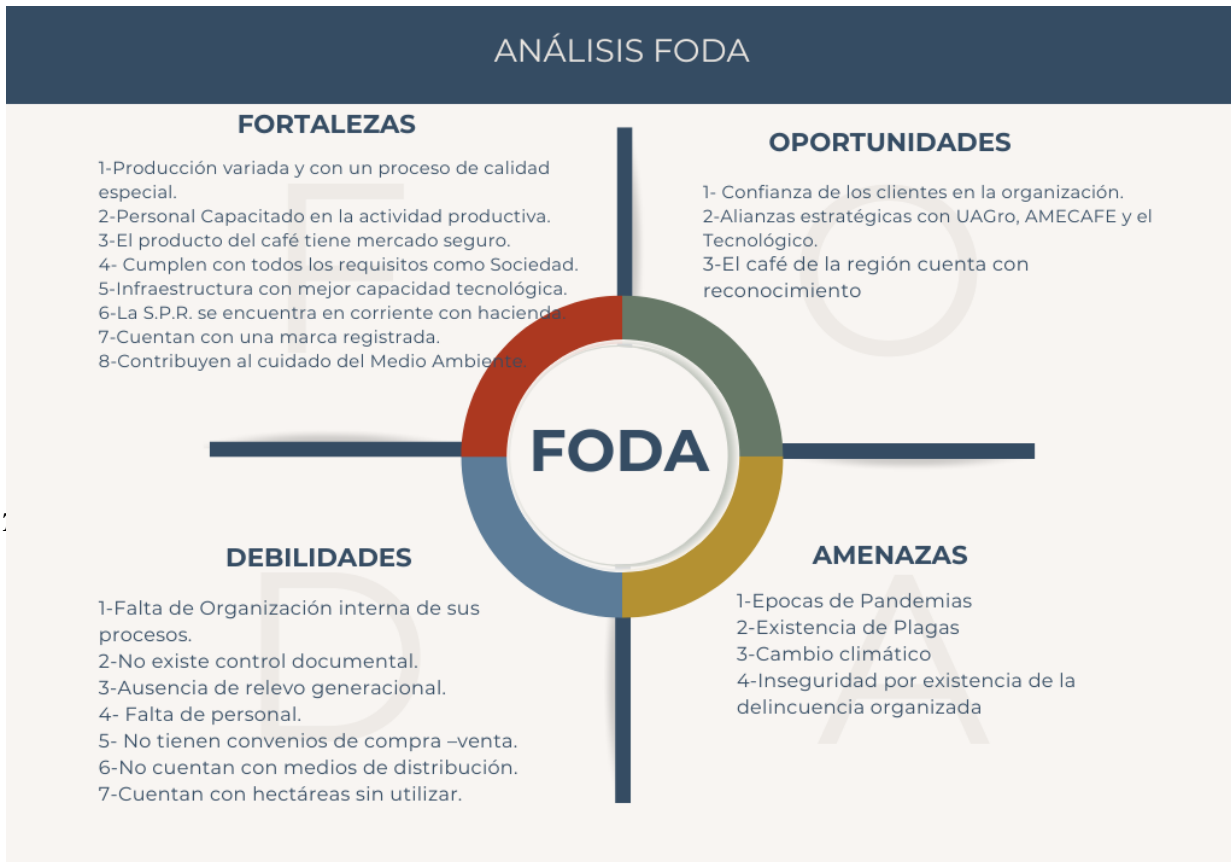
CATEGORÍA	INDICADORES
Planeación	Filosofía Objetivos Organizacionales Metas Políticas
Comunicación	Retroalimentación Interna Externa Medios y Canales
Administración	Estructura Organigrama Funciones Clima Organizacional
Vinculación	Organizaciones Sociales Organizaciones Académicas Organizaciones Empresariales



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Figura 2. Análisis FODA

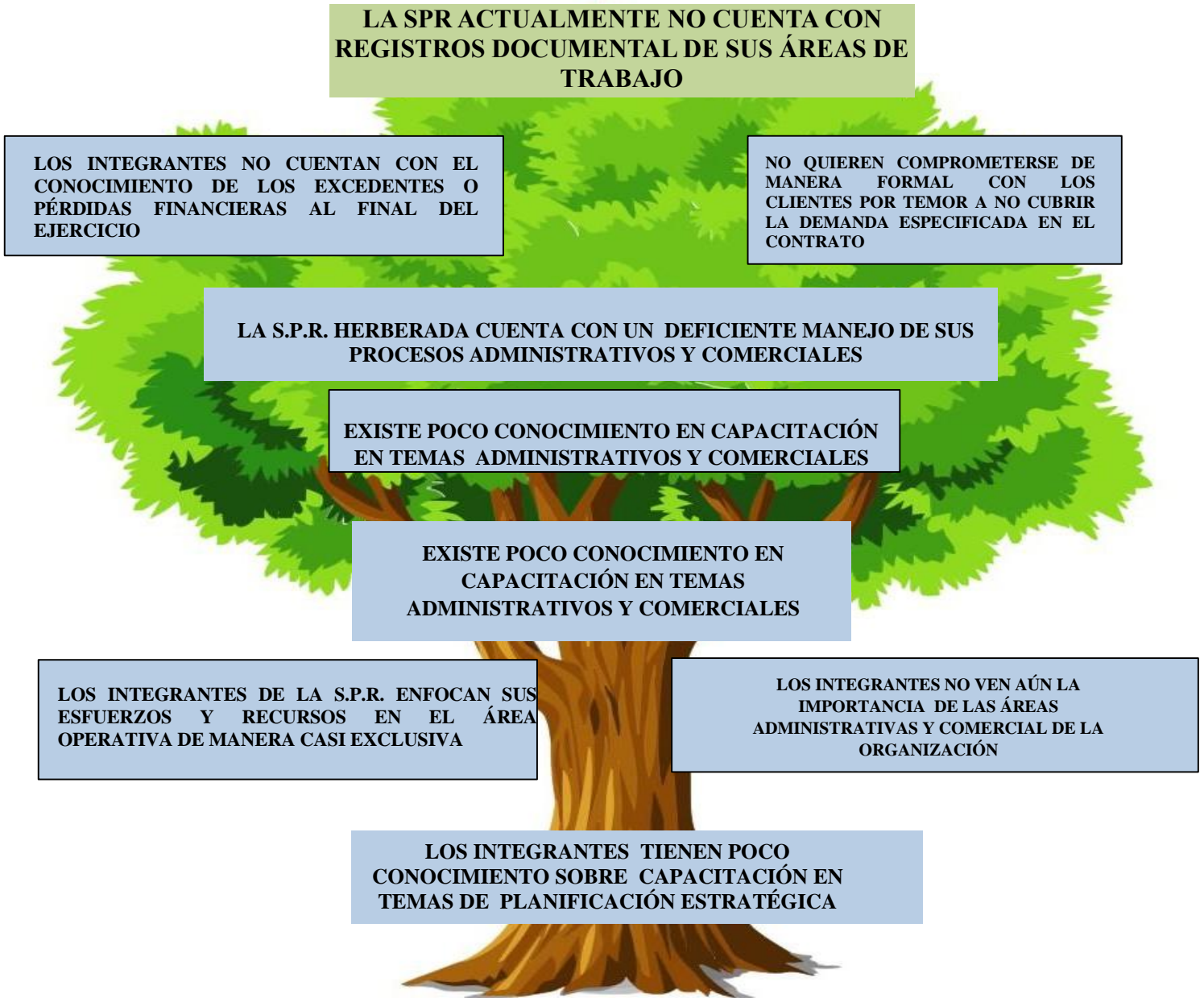


La figura 1 ofrece la información recopilada a través del Diagnóstico Situacional y la realización de talleres en conjunto con todos los socios de la Sociedad de Producción Rural Herberada en la cual se definió las principales Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades de la Organización con la cual se define que sus principales Debilidades son la falta de organización interna de sus procesos derivado de que los socios enfocan sus esfuerzos y recursos mayormente en el área operativa puesto que no ven aún la importancia a resaltar en las otras áreas, resultante de ello se determina otras de las debilidades las cuales son la inexistencia de control documental, cuentan con hectáreas sin utilizar, no tienen convenios de compra-venta, no cuentan con medios de distribución provocado por la falta de Planificación



existente. También les impactan negativamente la falta de personal y la ausencia de relevo generacional en la cual casi todos los jóvenes de la Comunidad emigran en búsqueda de una mejor vida .Dentro de sus Fortalezas cabe destacar que son una Sociedad con una Producción variada y con un proceso de calidad especial, su personal está altamente capacitado en el proceso de producción, como Sociedad cumplen con todos los requisitos ,cuentan con una marca registrada y además de producir su café altamente reconocido por la región, contribuyen al cuidado del Medio Ambiente. A nivel externo, dicha Organización cuentan con las Oportunidades de poseer reconocimiento del café de su región, las alianzas estratégicas creadas con las instituciones educativas como la UAGro y el Instituto Tecnológico, así como con el AMECAFE y por último y no restándole menor importancia la confianza que han creado con todos sus clientes. Las amenazas las cuales están propicias a la Sociedad son las diferentes Épocas de Pandemia, la existencia de plagas, los cambios climáticos y la inseguridad por existencia del Crimen Organizado.

Figura 3. Árbol de Problemas



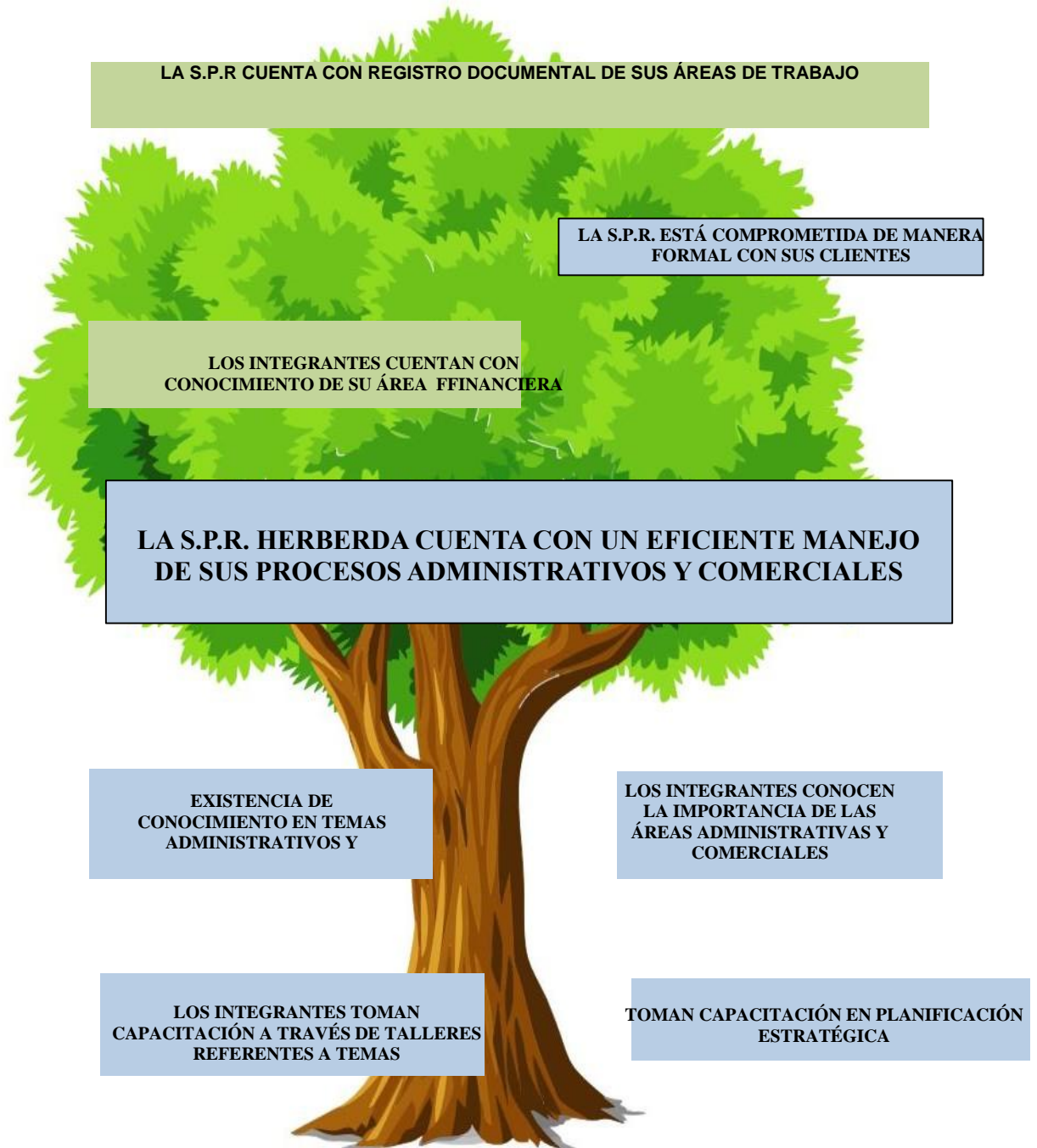
La siguiente figura describe la determinación del principal problema que impacta la Organización Herberada a través de la Herramienta de Árbol de Problema , en la cual se pudo



determinar de las diferentes debilidades enmarcadas en la Tabla 1, que el problema que más impacta directamente a la Sociedad es el deficiente manejo de sus procesos administrativos y comerciales causado por el poco conocimiento que poseen los socios en estos temas , derivado de que estos aún no le dan la importancia a las áreas comerciales y administrativas ,por lo que simultáneamente enfocan todos sus recursos y esfuerzos de manera casi exclusiva para el área operativa unido a su falta de capacitación en Planificación Estratégica.

Todo ello le ha provocado efectos tales como, en su actualidad no cuentan con los registros documentales de sus áreas de trabajo, poco conocimiento u ínfimo de las condiciones de los excedentes o pérdidas financieras al final del ejercicio fiscal, así como no quieren comprometerse con sus clientes por miedo a no cubrir la demanda especificada en el contrato.

Figura 4. Árbol de Objetivos





La siguiente Figura 4.1 nos muestra a través de la Herramienta de Árbol de Objetivos la cual se construye derivada del Árbol de Problemas, como el problema anteriormente definido con sus causas y efectos ahora lo podemos llevar, pero mirándolo de una manera positiva el cual sería:

La Sociedad ya cuenta con un manejo eficiente de sus procesos administrativos y comerciales lo cual sería el propósito a alcanzar, contando para ello con el planteamiento de medios directos e indirectos tales como la existencia de conocimiento en temas administrativos y comerciales mediante la capacitación y dar importancia a dichas áreas con la toma de capacitaciones en Planificación Estratégica y los fines a alcanzar serían que la Sociedad de Producción Rural ya cuente con registros documentales en todas sus áreas ,que se sienta capaz y comprometida formalmente con sus clientes y logren conocer en toda su amplitud su área financiera.

Tabla 2. Matriz de Indicadores para Resultados para la Organización Herberada

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a que la S.P.R. cuente con registros documental de sus áreas de trabajo mediante un eficiente manejo de sus procesos administrativos y comerciales	Números de registros documentales por áreas de trabajo.	Informe, bitácora y evidencia fotográfica	Existen las condiciones de política pública para el fomento del desarrollo local, dirigido principalmente a grupos de trabajo u organizaciones pertenecientes al espectro de la ESS.
Propósito	Productores de Herberada S.P.R cuenten con un eficiente manejo de sus procesos administrativos y comerciales	Acciones que le permitan a la S.P.R . un eficiente manejo de sus procesos administrativos	Informe, bitácora y evidencia fotográfica	Las condiciones económicas y sociales en la Organización de Herberada se mantienen estables y los socios continúan de manera normal con sus actividades económicas.
Componentes	C1.Los integrantes de la S.P.R. tienen existencia de conocimientos en capacitación en temas administrativos y comerciales.	Existencia de conocimiento en temas administrativos y comerciales	Informe, bitácora y evidencia fotográfica de programa e implementación de talleres de capacitación por la MES.	Existen las condiciones de convenios de colaboración con instituciones educativas
	C2. Los integrantes saben de la importancia de las áreas administrativas y comerciales.	Importancia a todas las áreas de trabajo	Informe, bitácora y evidencia fotográfica de programa e implementación de talleres de capacitación por la MES.	Existen las condiciones de convenios de colaboración con instituciones educativas
	C2. Los integrantes saben de la importancia de las áreas administrativas y comerciales.	Importancia a todas las áreas de trabajo	Informe, bitácora y evidencia fotográfica de programa e implementación de talleres de capacitación por la MES.	Existen las condiciones de convenios de colaboración con instituciones educativas
Actividades	A1C1. Toma de cursos o talleres de capacitación en temas administrativos y comerciales	Número de toma de cursos o talleres sobre capacitación en temas administrativos y comerciales	Informe, bitácora y evidencia fotográfica de programa e implementación de cursos sobre capacitación por la MES.	Existe disposición de las instituciones educativas para la realización de dichas capacitaciones.
	A2C1. Toma de Capacitación en Planificación Estratégica.	Número de. Capacitaciones para la Planificación Estratégica	Informe, bitácora y evidencia fotográfica de registro de acciones y capacitaciones de la MES.	Existe disposición de las instituciones educativas para la realización de dichas capacitaciones.



La tabla 2 nos muestra la Matriz de Indicadores de Resultados seleccionada para la Sociedad de Producción Rural Herberada para ello se definieron 6 importantes indicadores los cuales son:

1. El número de registros por áreas de trabajo
2. Las acciones que les permitan a la Organización un manejo eficiente de sus áreas de trabajo
3. Existencia de conocimiento en temas administrativos y comerciales
4. Importancia a todas sus áreas
5. El número de cursos y talleres tomados en temas administrativos y comerciales
6. El número de capacitaciones tomadas en Planificación Estratégica

Para cada uno de ellos se definió una fórmula que en este caso no aplica, así como su línea base a partir del año 2023, cada uno de ellos poseen su medio de verificación que para el caso general será la utilización de informes, bitácoras, evidencia fotográfica que registre cada una de las acciones a realizar por indicador y también se mencionan los supuestos a ocurrir específicos para cada uno de ellos como lo son, la existencia de las condiciones de política pública para el fomento del desarrollo local, dirigido principalmente a grupos de trabajo u organizaciones pertenecientes al espectro de la ESS lo cual ayudará al cumplimiento del indicador número 1 el cual es el número de registros documentales por áreas de trabajo.

Otro de los supuestos sería las condiciones económicas y sociales en la Organización de Herberada se mantienen estables y los socios continúan de manera normal con sus actividades económicas lo cual es de gran importancia para influir en las acciones que le permitan a la S.P.R.



un eficiente manejo de sus procesos administrativos ,indicador definido número 2, la existencia de las condiciones de convenios de colaboración con instituciones educativas como supuesto el cual aplica para influir en la realización de los indicadores determinados 3 y 4, así como la existencia de disposición de las instituciones educativas para la realización de dichas capacitaciones ,otro de los supuestos el cual aplica para los indicadores números 5 y 6 que se tratan de el número de toma de cursos o talleres sobre capacitación en temas administrativos y comerciales y el número de capacitaciones para la Planificación Estratégica.



CONCLUSIONES

Las Entidades de la Economía Social y Solidaria están constituidas en algunos casos como organizaciones que se ubican en el Tercer Sector, en este sentido desde su configuración, al contar con una estructura organizacional, al plantearse metas y objetivos, deben de tomar en cuenta la importancia y la necesidad de establecer esquemas de evaluación tanto interna como de manera externa.

Sin duda la evaluación de las ESS, son necesaria para conocer el estado que guardan sus áreas, el cumplimiento de sus objetivos, para generar transparencia en la ejecución de recursos, para identificar áreas de oportunidad, cambiar políticas, establecer nuevas rutas de trabajo o generar una mayor competitividad, entre otros.

En el caso de la Organización Social Herberada se identifica que no ha realizado evaluaciones en temas y áreas que son propias de la organización, tampoco establece a la evaluación como una política interna, lo que conlleva al desconocimiento de sus integrantes sobre la importancia, motivos, procesos y beneficios de una evaluación, que les permita tener una radiografía de la organización a fin de tomar de3cisiones pertinente para la mejora de la misma.

Se debe ver a la evaluación como un proceso, una necesidad y exigencia social, ambiental, financiera, organizacional que en el caso de Herberada permita construir una cultura de la evaluación para la organización pueda tener claramente una perspectiva hacia dónde se dirige, que mecanismos tomar y mejorar, que acciones debe considerar para la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos planteados.



PROPUESTAS

Tabla 3. Plan de acción

Proyectos	Objetivo	A realizar
1.- Establecer un proceso de identificación de la trazabilidad en su proceso a través de la realización de un Plan de calidad de Productos mediante un manual de BPM	Mejorar la calidad de la producción a través del control de sus productos	A partir del 2023
2.- Implementación de un Plan de Capacitación en base a temas de cultura de Ahorro	Para lograr una buena distribución de sus recursos	A partir del 2023

Tabla 2 Plan Estratégico

1-Para el logro del primer proyecto del Plan Estratégico se llevará a cabo un manual de BMP adaptado para la Organización Herberada S.P.R de R.L.

Tomando en cuenta los 14 pasos de cumplimiento que hay que tener a la hora de lograr la trazabilidad de un producto, con el objetivo de Mejorar la calidad de la producción a través del control de sus productos y ganar en Credibilidad delante de sus clientes.



4.5 Manual de BPM para Herberada

1. Manual de Calidad en el cual van a registrar por formatos

- Formato de Análisis del Café (escrito en fechas, muestra, laboratorio donde fue ejecutado, el tipo de café que se analizó y el resultado que arrojo sobre los parámetros)
- Formato de Certificación de Calidad (especifique fechas, descripción haciendo alusión a número de lote, cantidad, fecha de elaboración y fecha de caducidad, además de contener datos de la apariencia, color, sabor, así como el resultado y las especificaciones para cada uno de ellos, conteniendo el análisis de humedad para cada uno de ellos.
- Normativa realizada por todos los socios de la Organización.

2. Control de Documentos

- Formato de instructivo para la elaboración de documentos.
- Formato que dicte como se va a llevar a cabo el control.
- Formato para definir la asignación de códigos por asignación de documentos.

3. Salud e higiene del personal

- Formato donde se definan las características de vestimenta e higiene que debe tener el personal de trabajo.
- Formato de reglamento de Seguridad e higiene dentro de las instalaciones de trabajo.
- Formato para definir el reglamento para visitantes.

4. Ficha Técnica de Productos

- Formato donde se especifique todo sobre el café (Características Organolépticas, Fisicoquímicas y Microbiológicas).



5. Ficha Técnica de Materias Primas

- Formato para Describir la Materia Prima (Nombre de la M.P. Proveedor, Ubicación en el almacén, descripción de la materia, especificaciones microbiológicas y fisicoquímicas).

6. Control de Materias Primas

- Formato que registre el recibo de M.P.
- Formato que registre el análisis de las M.P.
- Formato que registre las etiquetas de los materiales.

7. Mantenimiento

- Formato que registre un Programa de mantenimiento de Equipos de Producción
 - Formato que registre un inventario de equipos y los tiempos definidos.
1. Formato que registre un Orden de mantenimiento.

8. Control de Alérgenos

2. Formato para registrar el control de alérgenos bajo la determinación de objetivos, alcances, responsabilidades, definiciones, diagrama de procedimientos.

9. Capacitaciones

- Formato para definir un plan anual de Capacitación según las necesidades de la Organización.

10. Control de Operaciones de Producción.

- Formato para registrar el proceso de producción del café.
- Formato para registrar en caso de devolución de productos



11. Diagrama de Flujo

- Formato para registrar todo el diagrama de flujo del proceso del café.

12. Transporte

- Formato para verificar en que condiciones se encuentran los vehiculos que utiliza la Sociedad para el transporte.

13. Informe de estatus de Herberada

- Formato para definir un plan de trabajo que recoja todas las actividades a realizar mensualmente.

14. Capital Social

- Formato para registrar las Minutas de los diferentes trabajadores y los acuerdos tomados.
- Con el 2 logro se va a realizar un manual de ahorro basados en Bansefi lo cual les permitirá redistribuir mejor sus recursos a través del aprendizaje que incurran en reducir gastos. Compuesto por 3 Temas.



Tabla 4 Manual de Ahorro

Tema 1 Introducción al Ahorro	
Objetivo: Familiarizar y aterrizar el concepto de ahorro con todos los presentes en el curso.	
Sumario	
1-Analizar las Analizar el significado de la palabra “ahorro”.	
2-Identificar oportunidades para ahorrar.	
3-Identificar formas de reducir gastos.	
Tema 2 Establezca Metas de Ahorro y Ahorre para Emergencias.	
Objetivo: Entender la importancia del ahorro.	
Sumario	
1-Establecer metas de ahorro para su familia.	
2- Reforzar las reglas del ahorro con una canción.	
3-Elaborar una lista de emergencias y sus consecuencias financieras.	
4-Revisar algunos principios importantes del ahorro.	
Tema 3 Opciones de Ahorro	
Objetivo: Comprender la existencia de distintas formas de ahorro.	
Sumario	
1- Identificar los métodos de ahorro comunes	
2- Analizar las ventajas y limitaciones de cada opción de ahorro	

Tabla 3 Manual de Ahorro

La tabla 4 nos describe el Manual de Ahorro confeccionado en función del Manual de Ahorro de BANSEFI dividido en 3 temas de importancia como lo son la Introducción al tema del Ahorro, la importancia de este tema y las diferentes opciones de Ahorro que pueden incurrir los integrantes de la Sociedad , todo ello con el objetivo de que los socios de la S.P.R. ganen en Educación Financiera para que esto les permita reducir gastos para una mayor redistribución y planificación



en el alcance de sus metas. Así mismo se declara que se confecciona dicho manual en función de BANSEFIC puesto que luego del diagnóstico realizado se detectó que BANSEFIC tiene propuestas que se adaptan a las condiciones de trabajo de Herberada, dado que ya tienen experiencia como empresa social y han manejado de cierta manera apoyos para obtención de equipos.



Fuentes de Consulta

Alianza Cooperativa Internacional (s.f). Definición de Cooperativa. <https://ica.coop/es>

Añorve, N.N., Agatón, D. y Cruz, M.A. (2018). Sociedades cooperativas pesqueras y praxis ecológica en el desarrollo regional del estado de Guerrero. http://ru.iiec.unam.mx/4248/1/2-Vol2_Parte1_Eje3_Cap1-072-A%C3%B1orve-Agat%C3%B3n-Cruz.pdf Bonnefoy. (2005). Manual de Indicadores de desempeño del sector público de la CEPAL.

Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40 (1), 149–165. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764009351111>

Bonnefoy y Armijo (2005). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. https://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/20304_Planificacion_Estrategica/Indicadores_de_Desempeno_en_el_Sector_Publico-Boneffoy-Arbijo.pdf

Brouard y Larivet, (2010). Emprendimiento social y participación ciudadana. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research* / *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*. 1 (1) 46 – 64. DOI: <https://doi.org/10.22230/cjnsr.2010v1n1a38>

Buk. (s. f.). Conoce los 5 indicadores de desempeño más importantes a evaluar. Recuperado 2 de junio de 2022, de <https://www.buk.cl/blog/conoce-los-5-indicadores-de-desempeno-mas-importantes-a-evaluar>

Cañedo, R., Barragán Mendoza, M. del C., & Esparza Carmona, J. C. (2022). Los Nodos de la Economía Social y Solidaria como política de Estado en México: La experiencia del NODESS-REDESSGRO. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 5, 95-118. <https://doi.org/10.33776/riesise.v5.5319>



- Castillo, A. E., Pacheco, G. V., & Manotas, E. N. (2024). “Interacción entre las dimensiones de la gestión del conocimiento en las cooperativas de ahorro y crédito”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa(110), pp. 201-232. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.110.22127>
- Cervantes Álvarez, V., Peña Estrada, C.C., Velázquez García, G.,& Bermúdez Peña, C.P. (2025). El Balance Social Cooperativo y su evolución hacia un modelo digital. Transdigital, 6(12). e503. <https://doi.org/10.56162/transdigital503>
- Comisión de Balance Social (2010). Propuesta de Ley sobre Responsabilidad Social de las Organizaciones. <https://agpsalta.gov.ar/jornadas/wp-content/uploads/2015/10/TemaIV-02.pdf>
- Coraggio, J. L. (2011). Economía Social y Solidaria; El trabajo antes que el capital. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala. Obtenido de <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>
- Coraggio, J. L., Arancibia, M., & Deux, M. (2010). Guía para el Mapeo y Relevamiento de la Economía Popular Solidaria en Latinoamérica y Caribe. Grupo Red de Economía Solidaria del Perú. doi:<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/1916891>
- Churchill, C. and C. Frankiewicz (2006), Making Microfinance Work: Managing for Improved Performance, Geneva: International Labour Office.
- Centro Internacional del Trabajo (2010) Documento de trabajo: Economía Social y Solidaria: construyendo un entendimiento común. www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@coop/documents/publication/wcms_546400.pdf
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (75),6-34. de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798005>



Díaz Foncea, M., Marcuello, C., & Marcuello, C. (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75),178-198. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798010>

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (s.f.). Número total de cooperativas que existen en el estado de Guerrero. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Espinosa, S., (2013). La evaluación integral de empresas. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(3),340-352.. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433595010>

Felber, Ch. (2010). *La Economía del Bien Común*. Ediciones Deusto

Fernández, L; Norma, Lorenzo; Geba Verónica, Montes Lilián y Schaposnik, Rosa. (2018). Balance social cooperativo integral: un modelo argentino basado en la identidad cooperativa. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas.

Globalreporting (s.f). Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/standards/>

Kaplan & Norton. (2002). *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000.

INAES (2020). *La Economía Social y Solidaria en México*. <https://gsef2021.org/index.php/es/economia-social-y-solidaria-es-es/la-ess-en-mexico-es-es>

(2022). *Tipos de Cooperativas en México*. Ley General de Sociedades Cooperativas. <https://www.gob.mx/inaes/articulos/tipos-de-cooperativas-en-mexico>

Laville, J.-L. (2001). *Economía solidaria, economía social*. Tercer sector: Las apuestas Europeas.

Laville, J. (2004). *Economía social y solidaria*. Una visión Europea. Paris: UNGS.



Ley General de Sociedades Cooperativas en México. (2025)

[//www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSC.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSC.pdf)

Magnano, C.; Etchegorry, C.; Matta, A. (2008). Las cooperativas ¿funcionan cooperativamente?. V Jornadas de Sociología de la UNLP, 10, 11 y 12 de diciembre de 2008, La Plata, Argentina. En March Chordà, I., y Yagüe Perales, R. M. (2009). Desempeño en empresas de economía social. Un modelo para su medición. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (64),105-131.<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412311005>

Memoria Académica. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6204/ev.6204.pdf

OIT. (2011). Informe sobre el Trabajo en el Mundo. La OIT dice que el mundo avanza hacia una nueva y más profunda recesión del empleo y advierte sobre un aumento de la tensión social. https://www.ilo.org/global/about-theilo/newsroom/news/WCMS_166396/lang--es/index.htm

Pérez Hernández C. C., Lara Gómez G. y Hernández Calzada M. (2022). Concentración, diversidad y especialización del cooperativismo en México: aplicación de un Análisis Exploratorio de Datos Espaciales. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 140, e79941. <https://doi.org/10.5209/reve.79941>

Pérez de Mendiguren, J. C., y Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *REM. Revista de Economía Mundial*, (40),123-143. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86641407006>

Ribó, Jordi. (2020). Guía sobre La Economía Social y Solidaria Confederación Sindical de Comisiones Obreras

Roitman, R. D. (2016). ¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social? *¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social?, 1a ed revistada(1a ed revistada)*, 101. Mendoza, Argentina: Marcos Mattar - Ediciones Biblioteca Digital UNCuyo. Obtenido de Biblioteca digital. UNCUIYO: <https://librosffyl.bdigital.uncu.edu.ar/8617>



Rodríguez, R. (2022). Gestión de empresas sociales.

Sánchez, (2003) Aproximación Teórica al Balance Social.
https://www.researchgate.net/publication/267408215_APROXIMACION_TEORICA_AL_BALANCE_SOCIAL

Secretaría de Hacienda Pública, México. (2016). La Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México.
<https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-indicadores-estrategicos>

Stufflebeem, D., Shinkfield Anthony, & Losilla, C. (2005). Evaluación sistemática: Guía teórica y práctica. Barcelona, Paidós Ministerio de Educación y Ciencia.

Trelstad Brian. (2008). Medidas sencillas para la empresa social. *Innovaciones: Tecnología, Gobernanza, Globalización*; 3 (3): 105-118. doi: <https://doi.org/10.1162/itgg.2008.3.3.105>

Vargas, A. (2001). El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva. CERES. Cuadernos de Estudios Socioeconómicos de Huelva, n. 6, pp. 6-43..

Zúñiga (2024). Liderazgo y organización de las cooperativas pesqueras de San Pedro Las Playas, en Acapulco de Juárez, Guerrero. Tesis de Maestría. Maestría en Economía Social. Universidad Autónoma de Guerrero.
http://ri.uagro.mx/bitstream/handle/uagro/4842/TM_22250574_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y