



Modelo de Gobernanza Cooperativa y su impacto en la inclusión económica de pequeños productores: Caso Asociación de Cubilan-Biblian

Cooperative Governance Model and its impact on the economic inclusion of small producers: Case of the Cubilan-Biblian Association

Modelo de Governança Cooperativa e o seu impacto na inclusão econômica dos pequenos produtores: O caso da Associação Cubilan-Bibiana

Paola Michelle Torres Palomino ^I

paolam.torres@epoch.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0004-0805-481X>

Edison Marcelo Melendres Medina ^{II}

edison.melendres@epoch.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-0234-9594>

Correspondencia: paolam.torres@epoch.edu.ec

Ciencias Sociales y Políticas

Artículo de Investigación

*** Recibido:** 26 de septiembre de 2025 ***Aceptado:** 24 de octubre de 2025 *** Publicado:** 11 de noviembre de 2025

I. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Sede Morona Santiago, Ecuador.

II. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Sede Morona Santiago, Ecuador.

Resumen

El presente estudio analiza el modelo de gobernanza cooperativa y su impacto en la inclusión económica de los pequeños productores de la Asociación Cubilán–Biblián, en el año 2024. La investigación evidencia que una gobernanza cooperativa participativa y transparente fortalece la equidad, la cohesión social y el desarrollo productivo, al fomentar la participación activa de los socios en la toma de decisiones, la gestión de recursos y la planificación estratégica. A partir del análisis descriptivo de los datos, se observa una valoración predominantemente positiva del modelo, con una media global superior a 3.8 en los ítems evaluados. Destacan los aspectos vinculados con la democracia interna, la transparencia y la participación económica, mientras que se identifican áreas de mejora en la articulación con entidades públicas y privadas, la innovación productiva y la incorporación tecnológica. Se concluye que el modelo de gobernanza de la Asociación Cubilán–Biblián constituye una herramienta efectiva para promover la inclusión económica rural, fortalecer las capacidades de los productores y consolidar la sostenibilidad social y económica del territorio.

Palabras Clave: Gobernanza cooperativa; Inclusión económica; Pequeños productores; Economía solidaria; Desarrollo rural; Sostenibilidad.

Abstract

This study analyzes the cooperative governance model and its impact on the economic inclusion of small-scale producers in the Cubilán-Biblián Association in 2024. The research demonstrates that participatory and transparent cooperative governance strengthens equity, social cohesion, and productive development by fostering the active participation of members in decision-making, resource management, and strategic planning. Based on the descriptive analysis of the data, a predominantly positive assessment of the model is observed, with an overall average score above 3.8 across the evaluated items. Aspects related to internal democracy, transparency, and economic participation stand out, while areas for improvement are identified in coordination with public and private entities, productive innovation, and technological integration. It is concluded that the Cubilán-Biblián Association's governance model constitutes an effective tool for promoting rural economic inclusion, strengthening producers' capacities, and consolidating the social and economic sustainability of the region.

Keywords: Cooperative governance; Economic inclusion; Small producers; Solidarity economy; Rural development; Sustainability.

Resumo

Este estudo analisa o modelo de governação cooperativa e o seu impacto na inclusão económica dos pequenos produtores na Associação Cubilán-Biblián em 2024. A investigação demonstra que a governação cooperativa participativa e transparente fortalece a equidade, a coesão social e o desenvolvimento produtivo, fomentando a participação ativa dos membros na tomada de decisões, na gestão de recursos e no planeamento estratégico. Com base na análise descritiva dos dados, observa-se uma avaliação predominantemente positiva do modelo, com uma pontuação média global acima de 3,8 nos itens avaliados. Destacam-se os aspetos relacionados com a democracia interna, a transparência e a participação económica, enquanto se identificam áreas de melhoria na coordenação com entidades públicas e privadas, na inovação produtiva e na integração tecnológica. Conclui-se que o modelo de governação da Associação Cubilán-Biblián constitui uma ferramenta eficaz para promover a inclusão económica rural, fortalecer as capacidades dos produtores e consolidar a sustentabilidade socioeconómica da região.

Palavras-chave: Governação cooperativa; Inclusão económica; Pequenos produtores; Economia solidária; Desenvolvimento rural; Sustentabilidade.

Introducción

Las asociaciones de productores que operan dentro de la economía social y solidaria son actores clave en el desarrollo local, ya que fomentan la cooperación, la equidad y la creación de oportunidades económicas compartidas. En este contexto, la Asociación Cubilán, situada en el cantón Biblián, se destaca como un ejemplo significativo de organización comunitaria que busca superar las barreras estructurales que históricamente han afectado a los pequeños productores. Estas barreras incluyen la débil inserción en mercados formales, la dependencia de intermediarios y las dificultades para acceder a financiamiento y recursos tecnológicos. Analizar el sistema organizacional es fundamental en este escenario, ya que su solidez determina la capacidad de la asociación para gestionar de manera eficiente tanto la producción como la comercialización. Según (Tealdo et al., 2020), la economía social y solidaria es una estrategia de innovación social que se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto demuestra que las organizaciones

comunitarias no solo desempeñan funciones económicas, sino también sociales y ambientales. Por eso, es crucial contar con estructuras organizacionales bien diseñadas que puedan conectar la producción con prácticas solidarias y sostenibles. Las cadenas de producción solidaria, también conocidas como cadenas de valor social y solidario, son un componente esencial en estas dinámicas, ya que facilitan la conexión de los pequeños productores con los mercados en condiciones más justas. Cardona (2020) argumenta que estas cadenas ofrecen una perspectiva crítica frente al modelo de producción tradicional, al poner de manifiesto las inequidades sociales y ambientales que este genera. En el caso de la Asociación Cubilán, es vital entender cómo el sistema organizacional influye en la cadena productiva y de comercialización para evaluar su capacidad de generar beneficios colectivos y fortalecer su posición en el mercado.

Un aspecto importante a considerar es la conexión entre la producción y la demanda. Alvarez (2023) subraya que es crucial entender las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, así como los requisitos legales y comerciales que vienen con la venta de productos, para poder crear estrategias de marketing efectivas. Esto implica que un sistema organizacional eficiente no solo debe asegurar la producción de bienes de calidad, sino también manejar adecuadamente la información del mercado y alinearse con la normativa vigente para abrir más oportunidades de comercialización. El desarrollo local se presenta como un eje central en este proceso. Según (Moreno, Molina, Peñafiel, & Moreno, 2019) dentro del contexto de la economía social y solidaria, el desarrollo local tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de las comunidades mediante la creación de oportunidades económicas y sociales. Por lo tanto, el sistema organizacional de la Asociación Cubilán debería verse no solo como un mecanismo administrativo, sino como una herramienta estratégica para fomentar la cohesión social y el bienestar colectivo en la región. Finalmente, es fundamental destacar la relación directa entre el sistema organizacional y la cadena de producción y comercialización. Sierra et al. (2024) argumentan que el sistema organizacional actúa como el documento que conecta los objetivos comerciales de una organización con sus recursos, funcionando como una bitácora que permite evaluar la situación actual y proyectar acciones estratégicas. Esta perspectiva es clave para el presente estudio, ya que examinar cómo la Asociación Cubilán gestiona su estructura organizativa y sus procesos internos ayuda a entender hasta qué punto estos factores influyen en la eficiencia y sostenibilidad de su cadena productiva.

En este contexto, la investigación propone como hipótesis que el sistema organizacional tiene un impacto directo en la cadena productiva y de comercialización de la Asociación Cubilán durante el periodo 2023–2024. El objetivo principal es evaluar este impacto, y para ello se han establecido tres objetivos específicos: caracterizar el sistema organizacional, identificar los elementos que afectan la cadena productiva y de comercialización, y desarrollar estrategias de mejora que fortalezcan la institución. Estos objetivos no solo buscan proporcionar evidencia académica sobre la relación entre organización y productividad, sino también ofrecer pautas prácticas que refuercen la capacidad de gestión y desarrollo de la Asociación Cubilán.

Desarrollo

1. Gobernanza cooperativa: concepto y principios

La gobernanza cooperativa se define como el conjunto de estructuras, procesos y normas que orientan la toma de decisiones dentro de una organización basada en la participación democrática y la equidad (**ICA, 2028**). En el contexto de las asociaciones de productores, la gobernanza implica un equilibrio entre la dirección estratégica y la rendición de cuentas hacia los socios, promoviendo la transparencia y la sostenibilidad (Chaves, 2018). Según Birchall (**2020**), una gobernanza sólida permite fortalecer la confianza entre los miembros y fomentar la cohesión social al interior de las cooperativas.

2. Participación democrática en las cooperativas

La participación es el pilar esencial de la gobernanza cooperativa, ya que los socios tienen el derecho y el deber de involucrarse en la toma de decisiones (**Spear, 2014**). De acuerdo con Bretos y Marcuello (**2017**), la participación activa no solo mejora la gestión, sino que también incrementa la satisfacción de los socios y su sentido de pertenencia. La Organización Internacional del Trabajo (**OTI, 2020**) sostiene que las estructuras participativas son un medio efectivo para reducir las asimetrías de poder dentro de las cooperativas y fortalecer su legitimidad.

3. Transparencia y rendición de cuentas en la gestión cooperativa

La transparencia es un elemento indispensable de la buena gobernanza. Según Cornforth (2015), una cooperativa que comunica abiertamente sus resultados financieros y sociales genera mayor

confianza entre sus miembros y mejora la toma de decisiones colectivas. En este sentido, la rendición de cuentas permite evaluar el desempeño de los líderes y garantiza que las decisiones reflejen los intereses de los socios (López A. &., 2019)

4. Inclusión económica de pequeños productores

La inclusión económica busca integrar a los pequeños productores en los sistemas productivos y de mercado, garantizando su acceso a recursos, capacitación y oportunidades de comercialización (Hernández-Sampieri, 2014). Según Develtere et al. (2019), las cooperativas rurales actúan como catalizadoras de inclusión al facilitar el acceso al crédito, la innovación y la seguridad económica. Además, la participación colectiva reduce la vulnerabilidad individual frente a las fluctuaciones del mercado (Cano, 2020)

5. Impacto socioeconómico de las cooperativas rurales

Las cooperativas rurales contribuyen a la generación de empleo, al fortalecimiento del capital social y al desarrollo territorial (Chaves, 2018). En particular, su impacto económico se manifiesta en el incremento de ingresos, mejora del acceso a mercados y la sostenibilidad de las actividades agrícolas (Ruiz, 2022) Además, las cooperativas promueven la equidad y reducen la desigualdad al distribuir de manera más justa los beneficios entre los miembros.

6. Modelos de gobernanza y sostenibilidad cooperativa

Los modelos de gobernanza en cooperativas varían según el contexto, pero todos buscan armonizar la gestión empresarial con los valores cooperativos (Bouchard, 2021). Una gobernanza sostenible integra la responsabilidad social, la innovación organizacional y la participación comunitaria (Hudon, 2017). En el caso de asociaciones rurales como Cubilán, estos modelos permiten fortalecer la resiliencia económica y social frente a los cambios del entorno.

Materiales y métodos

La investigación “Modelo de Gobernanza Cooperativa y su impacto en la inclusión económica de pequeños productores: Caso Asociación de Cubilan-Biblian” se desarrolló con un enfoque mixto, que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión integral del fenómeno (Hernández-Sampieri, 2014).

Componente cualitativo

Se realizó una revisión documental en fuentes secundarias como artículos científicos, tesis, informes de organismos internacionales y normativa vigente sobre Modelo de Gobernanza Cooperativa y impacto en la inclusión económica para construir el marco teórico y contextual. Además, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a 4 expertos de economía popular y solidaria y a 7 líderes de organizaciones locales, con el objetivo de conocer percepciones y experiencias sobre la interacción del impacto económico en los pequeños productores de Cublian – Biblián)

Componente cuantitativo.

Se diseñó una encuesta estructurada dirigida a los pequeños productores de Biblián para evaluar el modelo de gobernanza cooperativa y su impacto en la inclusión económica. El cuestionario, elaborado en Google Forms, incluyó 16 ítems en escala tipo Likert de cinco niveles (**Bisquerra, 2014**), y fue validado por tres expertos en metodología y economía solidaria. Se realizó una prueba piloto para verificar la claridad y confiabilidad del instrumento.

Población y muestra.

La población objetivo estuvo conformada por 2271 pequeños productores de Biblián vinculadas a la Asociación de Cubilan-Biblian (socios y representantes de organización). Para el cálculo del tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula estadística (Hernández-Sampieri et al., 2014): (Hernández-Sampieri, 2014):

Tabla 1 Fórmula de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

Variable	Detalle	Valor
N	Tamaño de la muestra	2271
Z	Nivel de confianza. 95.542%	1,961
P	Probabilidad de éxito 50%	0,5
Q	Probabilidad de fracaso 50%	0,5
E	Error típico 4.458%	0,0458

Fuente: Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Como resultado de la fórmula, se obtuvo una muestra de 202 encuestas, estratificada de la siguiente forma: 174 socios, 28 representantes de Asociación de Cubilan-Biblian, a quienes se aplicó el cuestionario.

Análisis de datos.

Las respuestas de los socios de la Asociación de Cubilan-Biblian, fueron tabuladas y procesadas con Microsoft Excel, se aplicó estadística descriptiva (frecuencias absoluta y relativa, medias de tendencia central, rango y desviaciones estándar) y pruebas de correlación para identificar la relación entre la frecuencia de interacción y la eficiencia de la cartera de crédito. Para el análisis cualitativo de las entrevistas se utilizó el análisis de contenido temático, agrupando la información en categorías como asesoría, acompañamiento y articulación comunitaria.

Métodos de investigación.

Se aplicaron los métodos:

1. Descriptivo, para caracterizar Modelo de Gobernanza Cooperativa y su impacto en la inclusión económica de pequeños productores: Caso Asociación de Cubilan-Biblián.
2. Analítico – inductivo, para interpretar las relaciones entre el modelo de gobernanza y el impacto en la inclusión económica de los pequeños productores de Cubilan – Biblián.
3. Comparativo, para contrastar las percepciones de asesores y actores comunitarios.

La confiabilidad del instrumento cuantitativo se comprobó con una prueba piloto a 12 pequeños productores de la Asociación-Cubilan-Biblián mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,875, indicador de alta consistencia interna del instrumento (**Cronbach, 2011**),

Resultados:

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación titulada “Modelo de gobernanza cooperativa y su impacto en la inclusión económica de pequeños productores de la Asociación Cubilán–Biblián”. El análisis se basa en la aplicación de un cuestionario estructurado con escala de Likert de cinco niveles, que permitió medir las percepciones de los socios respecto a la participación, transparencia, equidad, liderazgo y beneficios económicos derivados de su afiliación a la asociación. Los datos fueron procesados mediante un análisis descriptivo, considerando medidas de tendencia central como la media, mediana y moda, así como de dispersión (desviación estándar y rango), con el propósito de identificar los niveles de consenso y variabilidad en las respuestas. Esta metodología permitió comprender de manera integral el grado de efectividad del modelo de gobernanza cooperativa en la promoción de la inclusión económica y el fortalecimiento de la cohesión organizacional en el cantón Biblián. En base a la tabla No. 01

Tabla 2 Análisis estadístico de la investigación

N°	Pregunta	Me nos de 1 año	De 1 a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años	m as de 4 años	To tal	M edi a	M edi an a	M od a	D. E.	R a n g o
----	----------	--------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	----------------------------	-----------	---------------	---------------------	--------------	----------	-----------------------

¿Cuántos años lleva como miembro de la Asociación Cubilán?

1 2

N°	Pregunta	1	2	3	4	5	tot al	M edi a	M edi an a	M od a	D. E.	R a n g o
----	----------	---	---	---	---	---	-----------	---------------	---------------------	--------------	----------	-----------------------

Los directivos de la Asociación Cubilán

promueven la participación equitativa

de todos los socios en la toma de decisiones 20 3,5 1,6

2 Las decisiones importantes se comunican de forma clara y oportuna a todos los miembros de la asociación. 45 16 17 39 85 2 1 4 5 1 4

Existen mecanismos transparentes para evaluar el desempeño de los directivos. 20 3,9 1,1

3 Los socios tienen la posibilidad de expresar libremente sus opiniones en las asambleas. 11 12 43 49 87 2 4 4 5 7 4

Las normas internas de la asociación son claras y se aplican de manera justa 10 20 4,0 1,2

4 La gestión de la asociación se caracteriza por la transparencia en el manejo de recursos. 13 14 24 48 3 2 6 5 5 2 4

20 3,9 1,2

5 17 16 24 52 93 2 3 4 5 8 4

20 3,6 1,3

6 24 22 33 46 77 2 4 4 5 9 4

20 4,0 1,1

7 11 15 26 61 89 2 0 4 5 6 4

	Los líderes de la asociación fomentan el						20	3,9		1,2		
8	trabajo colaborativo entre los socios.	15	16	24	51	96	2	8	4	5	6	4
	Las decisiones tomadas en asamblea						20	3,9		1,2		
9	reflejan los intereses colectivos.	16	16	26	50	94	2	4	4	5	7	4
	La asociación promueve la igualdad de						20	3,6		1,4		
10	oportunidades entre hombres y mujeres						20	3,6		1,4		
	productores	16	40	26	32	88	2	7	4	5	0	4
	Los socios confían en la capacidad de						20	3,3		1,7		
11	los directivos para representar sus						20	3,3		1,7		
	intereses	62	14	4	44	78	2	1	4	5	2	4
	Ser parte de la asociación ha mejorado						20	3,8		1,2		
12	mis ingresos económicos.	14	16	45	49	78	2	0	4	5	3	4
	Gracias a la asociación, he podido						20	3,6		1,2		
13	acceder a nuevos mercados o clientes.	16	24	51	41	70	2	2	4	5	8	4
	La asociación facilita el acceso a					10	20	3,8		1,3		
14	créditos o financiamiento productivo.	17	24	30	30	1	2	6	4,5	5	6	4
	He recibido capacitaciones que han						10	20	4,1		1,1	
15	fortalecido mis conocimientos técnicos						10	20	4,1		1,1	
	o empresariales.	7	15	26	52	2	2	2	5	5	1	4
	Mi participación en la asociación ha						20	3,6		1,4		
16	mejorado mi estabilidad económica.	33	13	26	52	78	2	4	4	5	5	4

Fuente: Encuesta aplicada a los pequeños productores de la Asociación Cubilán–Biblián Azuayo Ecuador

Elaborado por: Melendres, E; Torres, P.

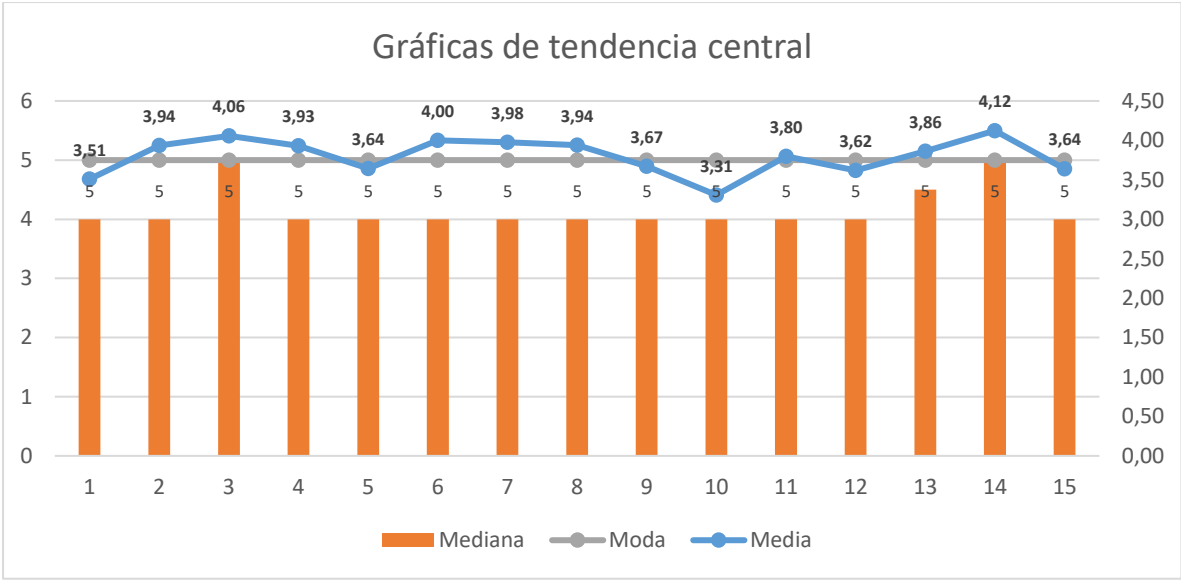


Ilustración 1 Análisis estadístico de la investigación.

Fuente: Encuesta aplicada a los pequeños productores de la Asociación Cubilán–Biblián Azuayo Ecuador

Elaborado por: Melendres, E; Torres, P.

En la Ilustración 1 se presentan los resultados del análisis estadístico de la investigación titulada “Modelo de gobernanza cooperativa y su impacto en la inclusión económica de pequeños productores de la Asociación Cubilán–Biblián”. El análisis comprende 16 ítems relacionados con la percepción de los socios sobre la gobernanza, participación, transparencia, liderazgo y beneficios económicos obtenidos dentro de la organización.

Los resultados reflejan que los socios perciben una participación moderadamente equitativa en la gestión de la Asociación Cubilán. La pregunta sobre la *participación equitativa en la toma de decisiones* registra una media de 3,51, con una mediana de 4 y una moda de 5, evidenciando una tendencia positiva hacia la inclusión en los procesos deliberativos. Sin embargo, la desviación estándar de 1,61 indica dispersión en las percepciones, lo que sugiere que algunos socios no se sienten plenamente involucrados o informados en la toma de decisiones institucionales.

Los resultados muestran que la calificación más alta corresponde al ítem P15 “He recibido capacitaciones que han fortalecido mis conocimientos técnicos o empresariales”, con una media de 4,12, lo que evidencia una percepción muy favorable sobre el aporte formativo de la asociación.

Le siguen los ítems P4 y P7, con medias de 4,06 y 4,00, respectivamente, reflejando una fuerte valoración de la transparencia y la gestión eficiente de los recursos.

En contraste, los ítems con menor puntuación corresponden a P11 “Los socios confían en la capacidad de los directivos para representar sus intereses” con una media de 3,31, y P2 con 3,51, lo que indica que, aunque la percepción general es positiva, existen debilidades en la confianza hacia los directivos y en los mecanismos de representación. El análisis general revela que todas las medias son superiores a 3,3, evidenciando una percepción globalmente favorable hacia la gestión cooperativa. Sin embargo, la desviación estándar promedio (1,33) sugiere cierta dispersión en las opiniones, principalmente en los temas de liderazgo y equidad.

En conjunto, los resultados reflejan que el modelo de gobernanza de la Asociación Cubilán promueve la participación, el acceso a beneficios económicos y la formación técnica, consolidando un impacto positivo en la inclusión económica de los pequeños productores del cantón Biblián. No obstante, se recomienda fortalecer la transparencia en la representación directiva y los mecanismos de comunicación para optimizar la confianza organizacional y la sostenibilidad del modelo cooperativo.

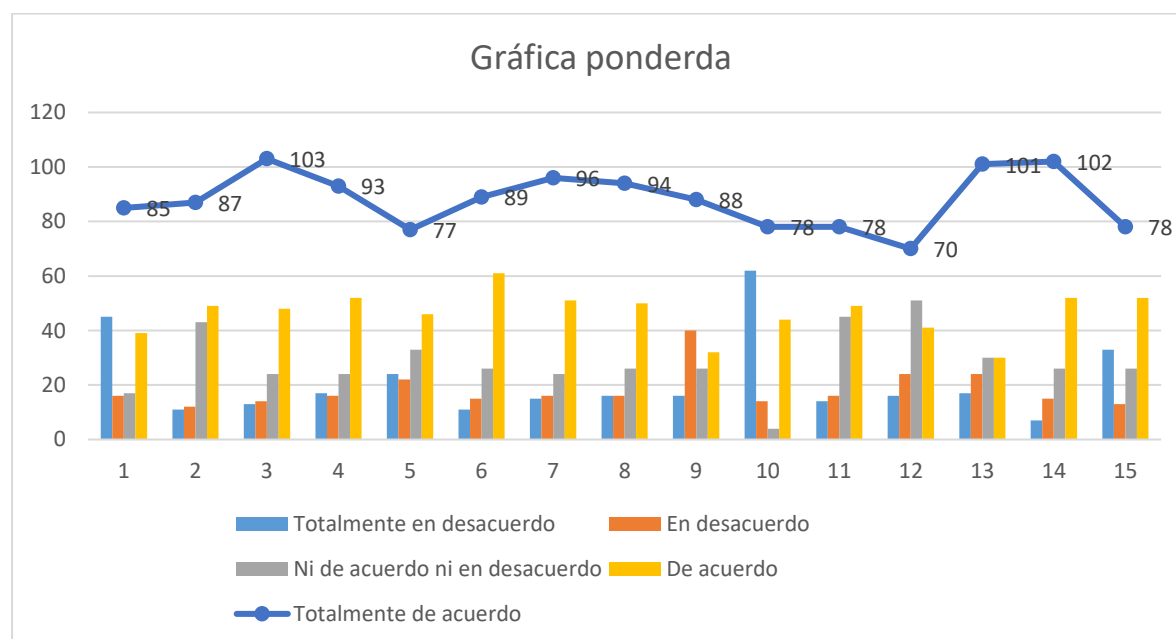


Ilustración 2 Análisis estadístico de la investigación.

Fuente: Encuesta aplicada a los pequeños productores de la Asociación Cubilán–Biblián Azuayo Ecuador

Elaborado por: Melendres, E; Torres, P.

En la Ilustración 2 se presenta el análisis descriptivo de las respuestas de los 202 encuestados, cuyo propósito fue evaluar la percepción de los pequeños productores sobre la gobernanza cooperativa, la transparencia institucional y su impacto en la inclusión económica dentro de la Asociación Cubilán–Biblián. La gráfica de tendencias muestra una línea ascendente, lo que refleja una valoración predominantemente positiva hacia la gestión de la asociación y su contribución al fortalecimiento socioeconómico de sus miembros.

La comunicación y la transparencia institucional son pilares sólidos dentro de la Asociación Cubilán. La *comunicación de decisiones importantes* presenta una media de 3,94 y una desviación estándar de 1,17, evidenciando un grado alto de satisfacción entre los miembros. De igual manera, la *transparencia en el manejo de los recursos* alcanza una media de 4,00 y una desviación estándar de 1,16, lo que refleja confianza generalizada en los mecanismos de rendición de cuentas. Esto demuestra una gestión organizacional eficaz y una gobernanza basada en la confianza colectiva. La puntuación más alta corresponde al ítem P15, “He recibido capacitaciones que han fortalecido mis conocimientos técnicos o empresariales”, con una media de 4,12 y una desviación estándar de 1,11, lo que evidencia una percepción altamente favorable sobre el aporte formativo de la asociación. También destacan los ítems P4 (“Existen mecanismos transparentes para evaluar el desempeño de los directivos”) y P7 (“La gestión de la asociación se caracteriza por la transparencia en el manejo de recursos”), con medias de 4,06 y 4,00, respectivamente, lo que refuerza la confianza de los socios en la transparencia y el liderazgo de la organización.

En contraste, los ítems con menores valores promedio son P11 (“Los socios confían en la capacidad de los directivos para representar sus intereses”), con una media de 3,31, y P2 (“Las decisiones importantes se comunican de forma clara y oportuna”), con una media de 3,51, lo que sugiere la existencia de áreas susceptibles de mejora en la representación y la comunicación interna.

En términos generales, todas las medias superan el valor de 3,3, lo que refleja una percepción globalmente positiva por parte de los socios. La desviación estándar promedio de 1,33 indica una dispersión moderada, lo cual implica que las respuestas mantienen un grado aceptable de homogeneidad. Este comportamiento confirma que los productores reconocen la relevancia del modelo de gobernanza cooperativa como un factor que impulsa la participación, la inclusión económica y el acceso a oportunidades productivas. Finalmente, se sugiere reforzar los mecanismos de comunicación interna, fortalecer el liderazgo participativo y ampliar las estrategias de capacitación y representación, con el fin de consolidar el impacto del modelo de gobernanza en la sostenibilidad económica y social de los pequeños productores del cantón Biblián.

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que el modelo de gobernanza cooperativa aplicado en la Asociación Cubilán–Biblián ha contribuido de manera significativa al fortalecimiento de la inclusión económica de los pequeños productores. La estructura organizacional de tipo participativo y la toma de decisiones colectivas han permitido mejorar la gestión productiva, el acceso a servicios financieros y la participación activa de los socios en los procesos administrativos y de planificación. Esta dinámica refleja un modelo de gobernanza que promueve la equidad, la transparencia y la corresponsabilidad, principios esenciales dentro de la Economía Social y Solidaria.

No obstante, aunque los resultados muestran una valoración positiva general del modelo de gobernanza, se identifican limitaciones relacionadas con la comunicación interna, la coordinación interinstitucional y el aprovechamiento de oportunidades de innovación productiva. Los indicadores asociados a la interacción con organismos locales, la gestión tecnológica y la planificación estratégica obtuvieron valores relativamente más bajos, lo que sugiere la necesidad de fortalecer las capacidades gerenciales y el liderazgo cooperativo. Una gobernanza efectiva requiere no solo de la participación formal de los socios, sino también de una gestión técnica profesionalizada que articule los intereses productivos con políticas públicas locales de desarrollo económico.

Diversos autores sostienen que la gobernanza cooperativa se convierte en un instrumento de desarrollo sostenible cuando logra integrar la participación democrática con una gestión eficiente de recursos y alianzas territoriales. En ese sentido, la literatura especializada (Crespo, 2015; Hernández-Sampieri et al., 2014; Pérez, 2020) destaca que las cooperativas bien estructuradas fortalecen la inclusión económica mediante la generación de capital social, la diversificación de actividades productivas y la creación de redes de colaboración que incrementan la resiliencia de las comunidades rurales. Este enfoque se evidencia en la Asociación Cubilán-Biblián, donde la cooperación y la confianza entre socios han permitido sostener iniciativas de producción agropecuaria y comercialización local.

En consecuencia, la implementación de un modelo de gobernanza cooperativa sólido, basado en la transparencia, la planificación participativa y el control social, incrementa la capacidad de los pequeños productores para acceder a mercados, mejorar su productividad y fortalecer su autonomía económica. El modelo analizado en Cubilán-Biblián demuestra que la inclusión económica no depende únicamente del capital financiero, sino de la calidad de las relaciones sociales, del liderazgo comunitario y de la participación activa en la toma de decisiones. La gobernanza cooperativa, en este contexto, se consolida como un mecanismo de empoderamiento colectivo que impulsa el desarrollo rural sostenible y la cohesión social.

Conclusiones

El estudio permitió concluir que el modelo de gobernanza cooperativa implementado en la Asociación Cubilán-Biblián ha tenido un impacto positivo en la inclusión económica de los pequeños productores, promoviendo su participación en procesos productivos y comerciales de manera equitativa y democrática. Este modelo favorece la generación de ingresos sostenibles, el fortalecimiento de capacidades y la integración de los socios en redes de economía solidaria.

Asimismo, se identificó que los mecanismos de gobernanza basados en la comunicación horizontal, la transparencia y la participación activa fortalecen la confianza institucional y facilitan la toma de decisiones colectivas. Sin embargo, aún persisten desafíos relacionados con la planificación estratégica, la articulación con entidades públicas y privadas, y la incorporación de tecnologías de

gestión y producción. Abordar estas áreas permitirá consolidar la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Los resultados estadísticos reflejan una tendencia positiva general, con medias superiores a 3.8 en los ítems evaluados, lo que evidencia una percepción favorable del modelo cooperativo. Destaca especialmente la valoración de la gobernanza participativa como motor de inclusión y cohesión social. Las desviaciones estándar inferiores a 1.0 indican una homogeneidad aceptable en las opiniones de los socios, lo que refuerza la validez de los resultados.

En síntesis, el modelo de gobernanza cooperativa de la Asociación Cubilán–Biblián constituye una estrategia efectiva para impulsar la inclusión económica rural, fortalecer la asociatividad y promover la sostenibilidad social y productiva. Su consolidación dependerá del fortalecimiento institucional, la capacitación permanente de los líderes y la articulación con políticas públicas locales orientadas al desarrollo territorial inclusivo.

Referencias

- Hernández-Sampieri, R. F.-C.-L. (2014). Metodología de la investigación (Vol. (6.^a ed.)). McGraw-Hill.
- Cronbach, L. J. (2011). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*.
<https://doi.org/10.1007/BF02310555>.
- Bisquerra, R. (2014). Metodología de la investigación educativa. La Muralla.
- UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – . (2017). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (Vol. http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Hanoi/2030_Brochure_SP.pdf).
- Naciones Unidas. (2015). <https://www.un.org>. (L. A. sostenible., Producer) Retrieved from [sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenido](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenido)
- ISO, Organización Internacional de Normalización . (2010). <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>.
- Vives, C., & Peinado, V. (2011). la responsabilidad social de la empresa .
- SENPLADES. (2024). <https://www.planificacion.gob.ec>. Retrieved from Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025: <https://www.planificacion.gob.ec/plan-de-desarrollo-para-el-nuevo-ecuador-2024-2025/>
- De la Cruz, L. M. (2021). Responsabilidad Social Universitaria: marco conceptual y orientaciones para su institucionalización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3-21.
- Crespo, R. &. (2015). La responsabilidad social universitaria: un enfoque desde las funciones sustantivas universitarias. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 59-86.
- Hernández-Sampieri, R. F.-C.-L. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). . McGraw-Hill.
- Pérez, R. &. (2020). La incorporación de la responsabilidad social en la educación superior: desafíos y propuestas. *Revista de Educación y Desarrollo*.
- Martínez-Pérez, A. (2015, febero 2). Gestión de las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria*, 8(2), 45 -60.

- Pérez de Armas, J. (2018, abril 11). El asesor cooperativo como agente de desarrollo local: estudio de caso en cooperativas ecuatorianas. *Revista de Economía Popular y Solidaria*. *Revista de Economía Popular y Solidaria*, 5(1), 77 - 94.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019, febrero 24). *Economía social y solidaria en América Latina: experiencias y aprendizajes*. Retrieved septiembre 2025, from <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
- Tealdo, J., Lozeco, J., & Sotto, O. (2020). La Economía Social y Solidaria como estrategia de innovación social en los Objetivos de Desarrollo Sustentable. Algunas propuestas para la acción. UNL, 1-12.
- Cardona, L. (2020). La noción de cadena de producción solidaria desde las experiencias de circuitos cortos de comercialización. *Revista de estudios empresariales y empresariales*, 4.
- Alvarez, S. (2023). MODELO DE NEGOCIO PARA GENERAR OPORTUNIDADES Y POTENCIAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MIEL DE ABEJA DE LA ASOCIACIÓN DE APICULTORES DE SAN MARTÍN - BAJO CALIENTE, PUNTARENAS. Universidad Nacional Costa Rica, 1-127.
- Moreno, C., Molina, I., Peñafiel, C., & Moreno, R. (2019). Cadenas agroalimentarias y mecanismos de gobernanza: análisis descriptivo de factores de desempeño socio-económico y dimensiones de red frutícola Andina. Universidad Central del Ecuador, 6(2). doi:<https://doi.org/10.29166/siembra.v6i2.1566>
- Sierra, Y., Alonzo, M., & Cajas, M. (2024). Cooperativas de Ahorro y Crédito e Inclusión Financiera. *Grupo de Investigaciones Financieras y Contables Aplicadas (GIFCA)*, 12(12), 1-26.
- Birchall, J. (2020). *The Governance of Cooperatives and Mutual Associations*. Routledge.
- ICA, I. C. (2028). *Cooperative identity, values and principles*.
- Chaves, R. &. (2018). *The social economy in the European Union*. . European Economic and Social Committee.
- Spear, R. (2014). *Governance in democratic member-based organizations*. Routledge.
- Bretos, I. &. (2017). Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1), 47 -73.

- (OTI), O. I. (2020). Cooperativas y desarrollo sostenible. Retrieved from <https://sedeelectronica.sic.gov.co/transparencia/informacion-de-la-entidad/organigrama/oficina-de-tecnologia-e-informatica-oti>
- Cornforth, C. (2015). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*,. 44(6), 1236–1257.
- López, A. &. (2019). Gestión transparente y rendición de cuentas en cooperativas rurales. . Universidad de Málaga.
- Cano, A. (2020). Economía solidaria y desarrollo inclusivo en América Latina. . CLACSO.
- Ruiz, J. &. (2022). Impacto socioeconómico de las cooperativas rurales en América Latina. . Universidad de los Andes.
- Bouchard, M. J. (2021). Social economy and the governance of sustainable development. Routledge.
- Hudon, M. &. (2017). From distant neighbours to bedmates: Exploring the synergies between the social economy and sustainable development. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2), 141–154.
- (n.d.).
- .