



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **DIRECCIÓN DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**Título:**

---

**Gestión administrativa para la asociación de artesanos  
“La Victoria” del Cantón Pujilí**

---

Informe de Investigación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas.

**Autor:**

Alex Bayardo Lara Naranjo

**Tutor:**

Tinajero Jiménez Marlon Rubén MBA

**LATACUNGA –ECUADOR**

**2021**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Gestión administrativa para la asociación de artesanos “La Victoria” del Cantón Pujilí” presentado por Alex Bayardo Lara Naranjo, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, julio, 19, 2021



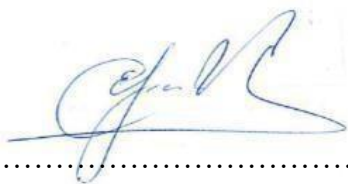
.....  
Ing. Tinajero Jiménez Marlon Rubén, MBA

C.C. 0502080336

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Gestión administrativa para la asociación de artesanos “La Victoria” del Cantón Pujilí, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, julio, 19, 2021



.....  
Ing. MSc. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva  
C.C. 0502209992

**Presidente del Tribunal**



Firmado electrónicamente por:  
**WALTER HUMBERTO  
NAVAS OLMEDO**

.....  
PhD. Walter Humberto Navas Ortega  
C.C. 0501475057

**Lector 2**



Firmado electrónicamente por:  
**GLORIA SUSANA  
VIZCAINO  
CARDENAS**

.....  
PhD. Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas  
C.C. 0501876650

**Lector 3**

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, lo dedico a mi padre Napoleón Lara Abata que seguro estoy me está bendiciendo desde el cielo y debe sentirse orgulloso por ver concluido este reto profesional que lo empezamos juntos pero que hoy lastimosamente ya no se encuentra físicamente entre nosotros, a mi madre Gladys Naranjo Noroña por su cariño, sacrificio, amor y apoyo incondicional, a ustedes padres por ser ese pilar fundamental la piedra angular en el logro y consecución de mis metas personales y profesionales.

A mis hijos Paulo Alejandro y Matías Alexander Lara Salguero, por ser mi motor, mi fuerza y sepan que los sueños cuando hay dedicación, esfuerzo y perseverancia se cumplen y se vuelven realidad.

*Alex*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por permitirme culminar con éxito este proyecto y bendecirme todos los días.

A mi esposa Anita Salguero Segovia, mi compañera de vida por creer y confiar en mí, por apoyarme y nunca dejar que me rinda, por el amor, el cariño y la paciencia, por ayudarme a cumplir mi sueño, este logro es nuestro.

A los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi por las experiencias compartidas, por superar mis expectativas y de manera especial al Ing. MBA. Marlon Tinajero tutor del presente trabajo investigativo por su guía, su apoyo y su dedicación y a los integrantes de la “Asociación de Artesanos La Victoria” por su sincera colaboración.

*Alex*

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, julio, 19, 2021

.....  
Ing. Alex Bayardo Lara Naranjo  
C.C. 0502372741

## **RENUNCIA DE DERECHOS**

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, julio, 19, 2021

.....

Ing. Alex Bayardo Lara Naranjo

C.C. 0502372741

## **AVAL DEL VEEDOR**

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación “Gestión administrativa para la asociación de artesanos “La Victoria” del Cantón Pujilí” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, julio, 19, 2021



.....

Ing. MSc. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva

C.C. 0502209992



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:** Gestión administrativa para la asociación de artesanos “La Victoria” del Cantón Pujilí.

**AUTOR:** Alex Bayardo Lara Naranjo

**TUTOR:** Tinajero Jiménez Marlon Rubén MBA.

**RESUMEN**

La gestión administrativa bajo sus componentes y diferentes teorías, en la mayoría de los casos dan respuesta a los cambiantes desafíos que presentan las empresas e instituciones. La asociatividad es un tipo de organización, que nace de la convocatoria y la unión popular, aunque su naturaleza es diferente, también requiere de herramientas administrativas que le conduzcan al éxito. La investigación que se presenta lleva por objetivo general: Diseñar un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores Artesanales “La Victoria” del cantón Pujilí. La metodología se enmarca en un enfoque cuantitativo, a través de la aplicación del método deductivo, el tipo de investigación fue descriptiva-explicativa, con un diseño de campo, complementada con técnicas de investigación documental, la población estudiada estuvo constituida por los miembros de la Asociación de Productores Artesanales “La Victoria” del cantón Pujilí, de quienes se extrajo una muestra representativa de 97 artesanos, a quienes se les aplicó una encuesta tipo escala de Likert, y una entrevista semi estructurada, respondida por el líder dirigente, de ambos instrumentos se obtuvo la validez a través de la técnica de juicio de expertos, y del cuestionario la confiabilidad bajo el Coeficiente Alfa de Cronbach, con una escala del 0,853, dentro del nivel de Fiabilidad Muy Alta. Esto permitió obtener resultados que se triangularon para realizar una propuesta del Modelo de Gestión Administrativa MOGANA, con los componentes viables que permitan la visibilidad y la comercialización en la asociación, incorporando elementos acordes a los tiempos actuales.

**PALABRAS CLAVE:** Administrativa, Artesanos; Asociación; Gestión; Modelo

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TOPIC: "ADMINISTRATIVE MANAGEMENT FOR ARTISANS ASSOCIATION  
IN "LA VICTORIA", PUJILÍ CANTON"**

**AUTHOR: Alex Bayardo Lara Naranjo**

**ABSTRACT**

The administrative management under its components and different theories, in most cases respond to the different challenges presented by companies and institutions. The associativity is a type of organization, which is born from the call and the popular union, although its nature is different, it also requires administrative tools that lead to success. The general objective of this research is to design an administrative management model for the association of artisans "La Victoria" through marketing, in order to increase sales and visibility of the products they manufacture. The methodology is framed in a mixed or quali-quantitative approach, the type of research was descriptive-explanatory, with a field design, supported by a documentary research, the population studied was constituted by the members of artisans association in "La Victoria", Pujili Canton, from whom a representative sample of 97 artisans was extracted, The validity of both instruments was obtained through the expert judgment technique, and the reliability of the questionnaire under Cronbach's Alpha Coefficient, with a scale of 0.853, within the Very High Reliability level. This allowed obtaining results that were triangulated to make a proposal of the MOGANA Administrative Management Model, with viable components that allow visibility and commercialization in the association, incorporating elements in accordance with current times.

**KEYWORD:** Management, Administrative; Association; Artisans; Management; Model.

Alison Paulina Mena Barthelotty, con cédula de identidad número: 0501801252 Licenciada en Ciencias de la Educación especialidad Inglés, con número de registro de la SENESCYT: 1020-06-657642 **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma Inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: Gestión administrativa para la asociación de artesanos "La Victoria" del cantón Pujilí." de Lara Naranjo Alex Bayardo, aspirante a Magister en Administración de Empresas.

Latacunga, junio , 2021



Lic. Alison Mena Barthelotty MSc.  
**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS UTC**  
**CC: 0501801252**



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
DE COTOPAXI  
CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS  
DIRECTOR



CENTRO  
DE IDIOMAS

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA .....	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
INDICE DE GRÁFICOS .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>11</b>
1.1 Antecedentes .....	11
1.2 Fundamentación epistemológica.....	16
1.2.1. La asociatividad .....	16
1.2.2. La Gestión Administrativa .....	19
1.2.3. Teoría de la Administración Científica.....	22
1.2.4. Teoría Clásica de la Administración .....	22
1.2.5. Teoría de la Burocracia .....	23
1.2.6. Teoría de las Relaciones Humanas .....	23
1.2.7. Teoría de la Calidad Total.....	24
1.2.8. Teoría XY y Teoría Z.....	25
1.2.9. Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales.....	26
1.2.10. Teoría de la Contingencia .....	27
1.2.11. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO).....	28
1.3 Fundamentación del estado del arte .....	29
1.4 Conclusiones Capítulo I.....	31

<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>32</b>
LA PROPUESTA .....	32
2.1. Título de la propuesta.....	32
2.2. Objetivos de la propuesta.....	32
2.2.1. Objetivo general .....	32
2.2.2. Objetivos específicos.....	32
2.3. Justificación de la propuesta .....	33
2.4. Desarrollo de la propuesta.....	34
2.4.1. Elementos que la conforman .....	34
2.4.3. Explicación de la propuesta.....	64
2.4.4. Premisas para su implementación .....	66
2.5. Conclusiones del Capítulo II.....	67
<b>CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<b>70</b>
3.1. Evaluación de expertos .....	70
3.2. Evaluación de usuario .....	72
3.3. Evaluación de resultados.....	73
3.4. Resultados de la propuesta.....	74
3.5. Conclusiones del Capítulo III .....	74
Referencias bibliográficas.....	78
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. Análisis e Interpretación de resultados.....	83
Anexo 2. Entrevista al Socio Líder de la Asociación de Artesanos “La Victoria” .....	112
Anexo 3. Formatos de Recolección de Datos e Información.....	116
Anexo 4. Validación de Juicio de Expertos Instrumento de Recolección de los Datos .....	120
Anexo 5. Confiabilidad Coeficiente Alfa de Cronbach .....	124
Anexo 6. Validación de Expertos de la Propuesta .....	133
Anexo 7. Validación de Usuario .....	137

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nudos críticos del problema .....	5
Figura 2. Cálculo de muestra representativa Artesanos "La Victoria" .....	8
Figura 3. Características de la Asociatividad .....	18
Figura 4. Componentes de la Gestión Administrativa .....	20
Figura 5. Esquema pedagógico de la propuesta .....	35
Figura 6. Dimensiones o componentes de la Gestión Administrativa .....	36
Figura 7. Fundamentos del Modelo de Gestión propuesto .....	50
Figura 8. Propuesta Esquema del Modelo de Gestión Administrativa .....	53
Figura 9. Factores dinamizadores del Modelo de Gestión Administrativa .....	56
Figura 10. Infograma del Modelo de gestión administrativo propuesto .....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistema de tareas en relación a los objetivos específicos .....	4
Tabla 2. Operacionalización de variables .....	9
Tabla 3. Evolución de la gestión administrativa .....	21
Tabla 4. Perfil de Capacidades Internas (PCI)-Asociación de Artesanos La Victoria -Año 2020- .....	40
Tabla 5. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) -Asociación de Artesanos La Victoria -Año 2020- .....	43
Tabla 6. Matriz FODA -Asociación de Artesanos "La Victoria" - Año 2020 .....	45
Tabla 7. Estrategias resultado del Análisis FODA.....	46
Tabla 8. Estrategias a incorporar por componente de gestión .....	49
Tabla 9. Indicadores de gestión del modelo MOGANA, basado en las estrategias maestras del plan piloto.....	57
Tabla 10. Plan de Acción Piloto – Componente Planificación .....	59
Tabla 11. Plan de Acción Piloto – Componente Organización.....	60
Tabla 12. Plan de Acción Piloto – Componente Dirección .....	61
Tabla 13. Plan de Acción Piloto – Componente Control.....	61
Tabla 14. Resumen Inversión por estrategia .....	63
Tabla 15. Matriz de Validación de la Propuesta .....	72
Tabla 16. Difusión de misión, visión, objetivos, valores, principios y normativa	83
Tabla 17. Disposición de mecanismos y recursos para lograr las metas de todos los socios .....	84
Tabla 18. Cronograma de actividades que contribuyen al logro de las metas planteadas.....	85
Tabla 19. Existencia de políticas y normas por escrito y al conocimiento de todos los socios .....	86
Tabla 20. Manual de procedimientos administrativo y operativo público, y de consulta para los socios.....	87
Tabla 21. Dirección acorde al organigrama y compromiso de los socios.....	88
Tabla 22. Realización de tareas por el manual de funciones y los procesos administrativos y operativos .....	89

Tabla 23. Estructura por departamentos y responsables en cada área .....	90
Tabla 24. Los administradores encargados no son socios.....	91
Tabla 25. Socios aptos para las labores administrativas de la asociación.....	92
Tabla 26. Elección del socio por antigüedad y no por su talento para llevar a cabo las tareas .....	93
Tabla 27. Existencia de un manual de funciones, ni de procesos administrativos	94
Tabla 28. Las decisiones se toman en consenso con todos los socios .....	95
Tabla 29. Las decisiones las toman los socios lideres .....	96
Tabla 30. Los líderes de la asociación son democráticos y participativos.....	97
Tabla 31. Comunicación y publicación de las actividades .....	98
Tabla 32. Complicaciones e inversión de tiempo en las reuniones de la asociación .....	99
Tabla 33. Es satisfactorio pertenecer a la Asociación de Artesanos .....	100
Tabla 34. En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo	101
Tabla 35. Todos trabajan por su cuenta y sus intereses, sin colaborar con el otro .....	102
Tabla 36. En la asociación se lleva un control de todas las actividades realizadas por los socios.....	103
Tabla 37. En la asociación existe transparencia administrativa.....	104
Tabla 38. Se evalúan resultados y se toman medidas para corregir los errores..	105
Tabla 39. Existe retroalimentación de las labores de cada socio .....	106
Tabla 40. En la Asociación prevalece la cooperación entre los socios.....	107
Tabla 41. Existe igualdad e inclusión entre los socios.....	108
Tabla 42. La gestión es participativa, lo planificado se realiza con previa consulta a todos los socios.....	109
Tabla 43. En la asociación, nadie acumula capital, todos obtenemos ganancias por igual.....	110
Tabla 44. El trabajo de artesano dentro de la asociación solo alcanza para sobrevivir y subsistir .....	111

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Difusión de misión, visión, objetivos, valores, principios y normativa	83
Gráfico 2. Disposición de mecanismos y recursos para lograr las metas de todos los socios	84
Gráfico 3. Cronograma de actividades que contribuyen al logro de las metas planteadas	85
Gráfico 4. Existencia de políticas y normas por escrito y al conocimiento de todos los socios	86
Gráfico 5. Manual de procedimientos administrativo y operativo público, y de consulta para los socios	87
Gráfico 6. Dirección acorde al organigrama y compromiso de los socios	88
Gráfico 7. Realización de tareas por el manual de funciones y los procesos administrativos y operativos	89
Gráfico 8. Estructura por departamentos y responsables en cada área	90
Gráfico 9. Los administradores encargados no son socios	91
Gráfico 10. Socios aptos para las labores administrativas de la asociación	92
Gráfico 11. Elección del socio por antigüedad y no por su talento para llevar a cabo las tareas	93
Gráfico 12. Existencia de un manual de funciones, ni de procesos administrativos	94
Gráfico 13. Las decisiones se toman en consenso con todos los socios	95
Gráfico 14. Las decisiones las toman los socios líderes	96
Gráfico 15. Los líderes de la asociación son democráticos y participativos	97
Gráfico 16. Comunicación y publicación de las actividades	98
Gráfico 17. Complicaciones e inversión de tiempo en las reuniones de la asociación	99
Gráfico 18. Es satisfactorio pertenecer a la Asociación de Artesanos	100
Gráfico 19. En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo	101
Gráfico 20. Todos trabajan por su cuenta y sus intereses, sin colaborar con el otro	102



Gráfico 21. En la asociación se lleva un control de todas las actividades realizadas por los socios.....	103
Gráfico 22. En la asociación existe transparencia administrativa.....	104
Gráfico 23. Se evalúan resultados y se toman medidas para corregir los errores	105
Gráfico 24.Existe retroalimentación de las labores de cada socio .....	106
Gráfico 25. En la Asociación prevalece la cooperación entre los socios.....	107
Gráfico 26. Existe igualdad e inclusión entre los socios.....	108
Gráfico 27. La gestión es participativa, lo planificado se realiza con previa consulta a todos los socios .....	109
Gráfico 28.En la asociación, nadie acumula capital, todos obtenemos ganancias por igual .....	110
Gráfico 29. El trabajo de artesano dentro de la asociación solo alcanza para sobrevivir y subsistir .....	111

## INTRODUCCIÓN

**Antecedentes:** el trabajo de investigación que se presenta, titulado: Gestión administrativa para la asociación de artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí, se encuentra adscrito a la línea de investigación administración y economía para el desarrollo social: mercadeo, finanzas, recurso humano, responsabilidad social empresarial, emprendimiento, planificación estratégica. En la sublínea de investigación de emprendimiento y planificación estratégica. En vista que la gestión administrativa que se pretende abordar involucra a una asociación de artesanos del cantón Pujilí que, en función de sus emprendimientos dentro del desarrollo social, presenta la necesidad de gestionar administrativa y estratégicamente sus recursos para darles el mejor provecho.

Es por ello que, esta investigación se relaciona con el (Plan Nacional de Desarrollo "Toda una vida", 2017-2021), en relación al eje 2, definido como la economía al servicio de la sociedad, en el objetivo 5, que se enfoca en impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria y en el objetivo 6, que busca desarrollar las capacidades productivas y del entorno, para lograr la soberanía alimentaria y el buen vivir rural.

Esto debido a que, el cantón Pujilí es una ciudad que forma parte de la provincia de Cotopaxi, en la Región Sierra-Centro del país, donde de las 7 parroquias que posee el cantón, 6 de ellas son rurales: Angamarca, Guangaje, La Victoria, Píaló, Tingo, Zumbahua. Razón por la cual se considera que, al profundizar en la gestión administrativa de los artesanos de este cantón, donde un 70% de los 69.055 pobladores que habitan el cantón, viven de la alfarería o artesanía, es por ello que los aportes de esta investigación también se relacionan con el objetivo 6 del Plan Nacional.

De la misma forma, el **planteamiento del problema**, se fundamenta en el contexto de que actualmente las diferentes organizaciones han tenido que enfrentar grandes retos, en un mundo globalizado y competitivo. En las organizaciones sociales del Ecuador, el término de la asociatividad significa unión, cooperación

entre individuos que se unen de manera voluntaria con el propósito de satisfacer sus necesidades con un esfuerzo colectivo. Cuentan con el apoyo de la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), estas instituciones ofrecen programas para incentivar la producción y el desarrollo socio económico de las comunidades.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2018) en el Artículo 21 define al sector asociativo como “(...) el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas (...)”

Bajo estas consideraciones preliminares, en el Ecuador la asociatividad se constituye en un pilar importante para las organizaciones sociales, al incluir principios de cooperación, compromiso y transparencia administrativa. De acuerdo a Celi y Quiroz (2015) en el país existen alrededor de 3179 organizaciones laborales, el 24% de ellas son centrales sindicales y el 49% asociaciones de servidores públicos, y el resto asociaciones públicas y privadas. Estas últimas dinamizan la economía y la producción regional y nacional como fuentes de emprendimientos.

Un ejemplo de ello, lo constituye la asociación de artesanos “La Victoria”, objeto de estudio de la investigación que se presenta. Se encuentra ubicada en la parroquia que lleva su mismo nombre “La Victoria”, conocida como la capital alfarera de Cotopaxi, a 6 km desde Quizacumbe punto referencial en la carretera Latacunga-Pujilí, y forma parte de las parroquias rurales del cantón Pujilí, en la parte centro occidental de la provincia de Cotopaxi.

Asimismo, fuentes de información como El Comercio (2019) afirma que el 70% de la población se dedica a la elaboración artesanal de objetos de alfarería y cerámica y en los hogares de los artesanos poseen talleres donde se elaboran productos de gran variedad a base del barro, teja, cerámica utilitaria, piñatas, vasijas y floreros, entre otros. El 23 de abril del año 2019, los antropólogos del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC), entregaron a los alfareros la certificación

para ser considerada Patrimonio Cultural Inmaterial del Ecuador, lo que denota el grado de importancia de esta labor ancestral.

Precisamente por la naturaleza artística, familiar y generacional de la labor de artesano se evidencia mediante la observación directa que, aunque existe una organización y forma tradicional de llevar los aspectos productivos y administrativos, en su mayoría la desarrollan de manera empírica, la comercialización se realiza en base a la experiencia y el conocimiento generacional, no disponen de una estructura organizativa formalizada y visible, así como la ausencia de determinados costos de producción, adquisición de la materia prima y mano de obra. Por ende, no se puede determinar cuánto les cuesta producir un artículo terminado, ni determinar los precios y la utilidad al final de un periodo, trabajan de acuerdo a órdenes de producción y por temporadas.

La comercialización de sus productos la realizan a través de ferias que coinciden con la celebración de las festividades del sector y en otros eventos representativos de la provincia y nacionales, como la fiesta de finados, siendo la oferta mayor a la demanda por la poca aplicación de estrategias de comercialización que ayuden a la distribución de sus artesanías.

Uno de los mayores problemas, es la colocación de los mismos, debido a que no poseen una formalización que oriente a los artesanos a implementar o mejorar los procesos administrativos que conlleven a incrementar la productividad y competitividad en las ventas. A esto se suma la poca responsabilidad que manifiestan algunos socios al momento de asistir a las reuniones, sean estas ordinarias o extraordinarias en donde se pretenden planificar diversas actividades.

Lo que pone de manifiesto la necesidad de establecer una **formulación del problema**, que admita la resolución de la situación descrita a través de la siguiente interrogante ¿Cuál es el modelo de gestión administrativa idóneo que permitirá la coordinación efectiva de las actividades de comercialización en la Asociación de Artesanos “La Victoria”?

Para lograr dar respuesta a la interrogante planteada, se establece el **objetivo general**, que parte de Diseñar un modelo de gestión administrativo para la asociación de artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí. Para ello es necesario

establecer una serie de **objetivos específicos** que contribuirán al logro del objetivo general, cada uno expresado con sus respectivas actividades, descritas en la *Tabla 1* que se detalla a continuación.

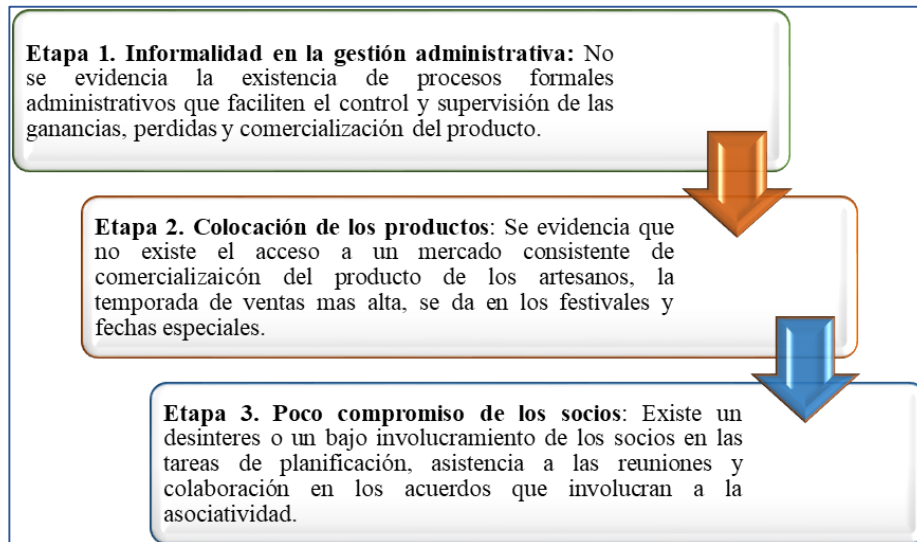
**Tabla 1. Sistema de tareas en relación a los objetivos específicos**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>TAREAS</b>
<i>Analizar los referentes teóricos de la gestión administrativa en las asociaciones artesanales.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar teorías sobre la gestión administrativa.</li> <li>2. Explicar teóricamente el objeto de estudio.</li> <li>3. Describir fundamentos legales y sociales de las asociaciones en el Ecuador</li> <li>4. Presentar los modelos de gestión administrativa para la comercialización y visibilidad de productos artesanales</li> </ol>
<i>Realizar un análisis situacional sobre la gestión administrativa de la Asociación de Artesanos “La Victoria”.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar y aplicar un instrumento de recolección de la información a los miembros artesanos.</li> <li>2. Realizar un análisis interno y externo</li> <li>3. Elaborar una matriz FODA</li> <li>4. Desglosar las estrategias de comercialización.</li> <li>5. Definir las oportunidades de visibilidad del producto</li> </ol>
<i>Proponer un modelo de gestión administrativo para la Asociación de Artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar un modelo de gestión administrativo adecuado a las características de una asociación de artesanos</li> <li>2. Presentar las estrategias de comercialización y visibilidad de los productos que fabrican los artesanos.</li> <li>3. Comunicar la viabilidad del modelo de gestión administrativo.</li> </ol>

*Elaborado por: Lara (2021)*

El desarrollo de **estos** objetivos específicos, con sus respectivas actividades o tareas van dirigidos a alcanzar el objetivo general planteado. Se espera que, considerando la respectiva propuesta, la asociación de artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí, pueda resolver los **nudos críticos** expuestos en la Figura 1, y que no les permite obtener mejores dividendos, ganancias y colocación de sus productos

en el mercado. Este diagnóstico inicial, se ha logrado obtener a través de la observación directa no participante y en conversaciones informales con los líderes y socios de la asociatividad, quienes han coincidido en manifestar lo que ellos consideran sus principales problemas.



*Figura 1. Nudos críticos del problema  
Elaborado por: Lara (2021)*

Esta investigación tiene su **justificación** en el propósito de contribuir con un modelo de gestión administrativa que permita desarrollar las actividades productivas, administrativas, y de comercialización para alcanzar el éxito en el desenvolvimiento de las diferentes actividades realizadas por la asociación de artesanos “La Victoria”, lo cual conlleva a la satisfacción de necesidades de los habitantes del sector, que se dedican a la producción artesanal, teniendo gran importancia en la dinámica económica, social y cultural del cantón y la provincia, ya que forma parte de la identidad y las manifestaciones históricas de los pueblos de la región, y de los bienes y/o servicios ofrecidos por ellos, para dinamizar el empleo local y familiar.

Diseñar un modelo de gestión administrativo para la asociación de artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí; es fundamental si desean encaminar sus actividades hacia nuevas direcciones, siendo proactivos en la realización de estrategias que les permitan anticiparse a los problemas que se presenten.

Este estudio fundamenta su relevancia al convertirse en un modelo de gestión administrativa para un grupo de personas donde encuentren procedimientos para la

actuación en las diversas actividades que presenta la asociación, se encuentra unida a la administración de pequeñas y medianas empresas, al ser considerados sus productos como elementos utilitarios, decorativos, de construcción y como atractivo potencial para su promoción.

El fin es aprovechar los recursos generando mayores utilidades y que el aprendizaje y los conocimientos los vayan adquiriendo a corto y mediano plazo. Esta propuesta responde a una decisión sobre el uso adecuado de recursos con el objetivo de formalizar la gestión administrativa de los artesanos, como un eje dinamizador de la economía que busca mejorar la supervivencia y el bienestar de los moradores del sector y la satisfacción de la demanda, aprovechando sus ventajas competitivas y elementos de unicidad.

Como fuente de desarrollo, las teorías con sustento en la gestión y los procesos administrativos permiten situar en la práctica diseños de planeación, organización, dirección y control, donde las organizaciones y las asociaciones se desenvuelvan en el mercado de una forma organizada. También ayudan a mejorar la estructura organizacional y los procesos relacionados con la comercialización.

Los resultados de la investigación contribuirán a generar los cambios necesarios para mejorar la situación actual de la asociación de artesanos, que les permita realizar un trabajo en conjunto y equitativo para el logro de sus objetivos principales y sus metas. Así como, estructurar formalmente su identidad organizativa, con mecanismos de evaluación y control permanentes, aumentando el nivel de comercialización de sus productos, dando soluciones a las principales falencias que impiden que los procesos alcancen su máximo desarrollo.

Para tener un contacto cercano con el objeto de investigación, se requiere de una **metodología** que permita adentrarse al estudio y poder dar respuesta a la interrogante principal del mismo, para lo cual se ha determinado encuadrar la investigación en un enfoque de cuantitativo, en vista que se requiere describir al objeto desde el método deductivo, que va de lo general a lo particular, tanto como la proporción de datos numéricos y estadísticos que permitan tener una idea más clara de la real situación de la asociación de artesanos “La Victoria”, del cantón de Pujilí.

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) un paradigma cuantitativo sobrepasa una simple recolección de datos de diferentes modos sobre la misma realidad, se implica un entrelazamiento entre la recolección de datos, el planteamiento del problema y el análisis.

En este contexto el diseño de la investigación es de campo, apoyado en técnicas de investigación documental, debido a que se realiza en primer lugar una recopilación bibliográfica, para sustentar y complementar los datos obtenidos en el campo. El tipo de investigación es descriptiva, ya que se caracteriza y conoce el fenómeno tal como es en la realidad, sin tener influencia sobre el mismo, respecto a este tipo de investigación Martínez (2018) afirma que “Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas (...)”

Respecto a la población a estudiar, será finita y estará constituida por los miembros de la asociación de artesanos “La Victoria” de Pujilí, que hacen un total de 129 socios. La muestra se determinará en personas que pertenecen a la directiva y a los miembros más experimentados, a los cuales se les aplicará una entrevista semiestructurada, que forma parte de la técnica de investigación documental, conjuntamente con un análisis documental tanto teórico y conceptual como de documentos y archivos de la asociación.

En vista de la importancia de profundizar en la información y los datos que los miembros puedan aportar, se realizará una encuesta, con la aplicación de un cuestionario dirigido a los miembros que se encuentren en los rangos menores, para conocer sus puntos de vista respecto a la gestión administrativa y otros detalles concernientes. El cual se aplicará a una muestra representativa, basada en el universo total de 129 socios minoritarios, para ello se utilizará la fórmula de muestreo para el cálculo de población finita, donde;

**n**= muestra

**p**= probabilidad a favor (50%)

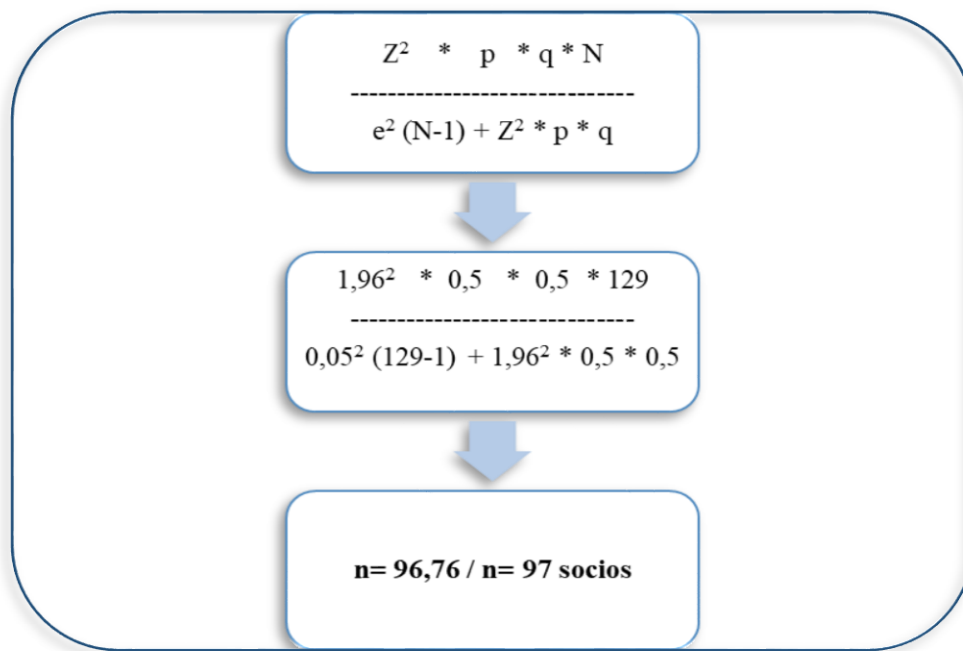
**q**= probabilidad en contra (50%)

**e**=máximo error permitido (5%)

**Z**= nivel de confianza (95%)

**N**=población finita, detallada en la Figura 2:





*Figura 2. Cálculo de muestra representativa Artesanos "La Victoria"  
Elaborado por: Lara (2021)*

Esta técnica de recolección de la investigación de campo, conjuntamente con la observación directa proporcionara la información necesaria de la realidad para ser procesada respectivamente. Los datos serán consolidados a través del programa estadístico SSPS V24 y luego transferidos al Software de Microsoft Excel 2016, en el cual se procesaron las tablas de frecuencia y los respectivos gráficos, para proceder al análisis de los resultados. Ambos instrumentos han sido diseñados, luego de realizar la respectiva operacionalización de las variables, descritas en la *Tabla 2*.

**OBJETIVO GENERAL: DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS “LA VICTORIA” DEL CANTÓN PUJILÍ**

Objetivo específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Items	Técnicas e Instrumentos	Fuente
<b>Realizar un análisis situacional sobre la gestión administrativa de la Asociación de Artesanos “La Victoria”.</b>	Gestión Administrativa	Conjunto de actividades que se realizan para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos. Principalmente concentra los esfuerzos en la capacidad de controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la organización.	1. Planificación	1,2,3,4,5	Análisis Documental archivos de la asociación	Revisión Documental  Socios líderes y minoritarios
			2. Organización	6,7,8,9,10,11,12		
			3. Dirección	13,14,15,16,17,18,19,20	Encuesta mediante cuestionario escala de Likert	
			4. Control	21,22,23,24		
<b>Proponer un modelo de gestión administrativo para la Asociación de Artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí.</b>	Asociatividad	Cooperación, unión, reciprocidad entre individuos que se juntan voluntariamente con el fin de satisfacer sus necesidades, lograr un solo propósito, bajo la participación y el esfuerzo colectivo.	1. Autoempleo	25,26,27,28,29	Encuesta mediante cuestionario escala de Likert	Socios Líderes
			2. Inclusión e igualdad			
			3. Autogestión	1,2,3,4,5	Entrevista mediante guion semiestructurada	
			4. Ausencia de lucro			
			5. Trabajo colectivo			

*Tabla 2. Operacionalización de variables*

*Elaborado por: Lara (2021)*

En el mismo orden de ideas, la investigación se presenta a través del informe que está consta de varios capítulos. **El Capítulo I**, donde se expone toda la revisión documental, fundamentación epistemológica y estado del arte, en este apartado se interpretan cada uno de los trabajos de investigación que antecedieron al presente y que han servido de contribución para desarrollarlo. También las diferentes teorías, conceptos y definiciones asociadas al tema y los diferentes constructos científicos que se tomaron en cuenta para realizar la propuesta.

En el **Capítulo II**, se trata los concerniente a la propuesta, sus objetivos, la justificación, los elementos que la conforman y las premisas para su implementación. Y **El Capítulo III** presenta la validación de los expertos, la validación del usuario y los resultados de la propuesta. Así como las conclusiones generales y las recomendaciones.

## CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 Antecedentes

Para diseñar un modelo de gestión administrativo para la asociación de artesanos “La Victoria” a partir de la comercialización, para aumentar las ventas y la visibilidad de los productos que fabrican, ha sido necesario realizar una revisión documental que integre las teorías, conceptos y trabajos de investigación previos y relacionados con las variables involucradas en el objeto de investigación, por lo que primeramente se revisaron investigaciones que de alguna forma sirvieron de aporte al estudio que se presenta.

Iniciando por el **Trabajo de titulación como Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia de Calidad y Productividad de** (Vallejo, S., 2019), titulado: Diseño de Sistema de Gestión Administrativo Financiero en una PyME. Caso Armas Vega Asociados, S.A., presentado ante la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz. La investigación tuvo como objetivo general: Diseñar un Sistema de Gestión Administrativo y Financiero mediante la gestión de procesos permite alcanzar la eficiencia y eficacia de los métodos de la empresa Armas Vega Asociados S.A.

Se realiza un análisis de la situación actual de la empresa para detectar sus principales dificultades y debilidades, mediante un diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, lo que permitió también tener un panorama de las posibles soluciones. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, tipo descriptiva, apoyada en una revisión documental y como técnica de investigación una entrevista realizada a los gerentes de la PYME, lo que permitió obtener información acerca de la estructura administrativa y sus procesos.

Como conclusión se evidencia que el recurso financiero es un limitante para la toma de decisiones en cuanto a inversiones identificadas como necesarias para la empresa, asimismo que los manuales de procedimientos de los procesos Económico y Administrativo permitirán a la empresa tener directrices en cuanto a desarrollo de actividades para obtener un adecuado control de indicadores, entre otros. Entre las recomendaciones se hace énfasis en el control de inventarios y de gestión administrativa.

Esta investigación pone de manifiesto herramientas de análisis, para diagnosticar problemas dentro de la gestión de la gestión administrativa como lo son el diagrama de Ishikawa y Pareto. Asimismo, realiza unas recomendaciones dentro de la gestión administrativa que sirven de contribución a la presente investigación, en vista de la similitud de la variable independiente. Lo que representa un importante aporte para el estudio presente.

Por otro lado, se revisa la **Tesis de Maestría de** (Prado, P., 2016), titulada Gestión Administrativa de la Unión Provincial de Cooperativas de Pescadores (UPROCOOPES), presentada ante la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Sede Esmeraldas. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Analizar la gestión administrativa de la Unión provincial de Cooperativas Pesqueras UPROCOOPES.

En la metodología, la autora lo enmarco en una investigación de enfoque cuantitativo, tipo descriptiva, de diseño de campo con apoyo en documental expositiva. Se utilizaron los métodos analíticos-sintéticos. La población fue de 22 representantes de las cooperativas y 9 colaboradores del área administrativa. A este total se les aplico como técnica de recolección de datos una encuesta. Asimismo, se aplicó una entrevista al Presidente de la Asamblea y del Consejo General, esto con la finalidad de obtener la mayor cantidad de datos sobre la situación administrativa de la UPROCOOPES.

Los resultados de la investigación revelaron que la falta de organización administrativa y la desmotivación del personal y de los socios ha obstaculizado el crecimiento y el mejoramiento de la cooperativa, por ello la investigadora propuso un rediseño organizacional basado en la administración por objetivos.

Esta investigación ha servido de apoyo para orientar los constructos teóricos de gestión administrativa en los casos de asociaciones o cooperativas dentro del Ecuador, lo que implicó un importante aporte para la presente investigación.

Luego de revisar el Trabajo de investigación previo a la obtención del título de **Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria**, presentado por (Suarez, M., 2016), que se titula Gestión administrativa para la “Asociación Artesanal Las Delicias del Triunfo”. Presentada ante la Universidad Tecnológica Indoamérica, y tuvo como objetivo general: Diseñar un modelo de Gestión Administrativa para mejorar los procesos de administración de la Asociación Artesanal las Delicias del Triunfo.

El investigador utilizó una metodología de enfoque mixto, donde combinó en cualitativo con el cuantitativo, con un método analítico de modalidad o tipo de investigación exploratoria- descriptiva. Como población y muestra, se encargó de estudiar a los 13 socios de la asociación artesanal Las Delicias del Triunfo, en la provincia de Pastaza. Y se obtuvo la información mediante un cuestionario que se aplicó al total de la población. También se utilizó como técnica de recolección de la información la observación directa.

Como resultados obtuvo una serie de insuficiencias detectadas como: la carencia de un sistema de control de ingresos y egresos a la parte administrativa de la asociación. Insuficiente capacitación de los socios. No existe control de metas de producción. Desconocimiento de la estructura funcional de la asociación. Implementación empírica de precios. Y una escasa socialización a la normativa de funcionamiento de la asociación.

Esta investigación, ha sido de gran interés y apoyo en el desarrollo del presente estudio, debido a la relación y similitud de las variables de estudio, lo que ha permitido evidenciar coincidencias de los resultados del campo de este trabajo, con la información obtenida por la observación directa y el diagnóstico previo realizado y que justifican la problemática que presenta en la actualidad la asociación de artesanos La Victoria.

El investigador hace una propuesta de un modelo de gestión administrativa para optimizar sus procesos internos para mayor efectividad, lo cual se asemeja a los que

se realiza en esta investigación, y ha servido de directriz para considerar las diferentes variables y teorías relacionadas.

Asimismo, se revisa la **Tesis previa a la obtención del grado de Magister en Pequeñas y Medianas Empresas, Mención Finanzas, presentado por** (Arguello, M., 2015), titulado: Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa que permita optimizar los recursos humanos, económicos y tecnológicos de la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba de la ciudad de Riobamba en el período Febrero-Julio 2.014. Esta investigación tuvo como objetivo general:

La metodología tuvo un diseño de campo, con apoyo en documental. El tipo de investigación fue descriptiva-explicativa. Los métodos de nivel empírico fueron la observación científica, el análisis documental, los métodos de nivel teórico fueron método histórico-lógico, método deductivo- inductivo, método analítico- sintético, método sistémico y método científico. Dentro de las técnicas de recolección de la información, se utilizó la observación, las entrevistas y la encuesta, los instrumentos respectivos fueron la guía de entrevista, el cuestionario y la guía de observación. Para la aplicación consideró la población total de la Microempresa, en total 9 trabajadores a quienes se le aplicó la entrevista y el cuestionario. Conjuntamente con 120 clientes frecuentes.

Entre los resultados, la investigadora determina que actualmente la administración de la Microempresa, sus acciones y medios relacionados con la gestión administrativa se maneja bajo un entorno y paradigmas empíricos donde intervienen los recursos humanos, económicos y tecnológicos que cumplen sus actividades en el logro de pocos resultados y una baja rentabilidad. Se recomienda el monitorio continuo de los procesos, así como la implementación del modelo administrativo propuesto, en vista que fue adaptado a las necesidades presentes de la microempresa.

Esta investigación sirvió de guía, en lo que respecta a la forma en que la investigadora manejo los constructos teóricos, para ofrecer a la microempresa un modelo de gestión administrativo que se adaptara a su naturaleza y estuviera enfocado a resolver los problemas de la microempresa.

En el mismo contexto se revisa el **Trabajo de Titulación de Maestría de** (Gonzalez, A., 2015), que se titula Análisis del valor cultural de las artesanías del cantón Pujilí, provincia Cotopaxi, en relación a la actividad turística de la zona. Tuvo como objetivo general estudiar el valor cultural de las artesanías del cantón Pujilí y su relación en la actividad turística de la zona. La investigadora baso su metodología en un estudio cuasi-experimental, tipo de investigación descriptiva y documental, utilizando los métodos inductivo-deductivo, analítico-sintético y cualitativo.

Utilizo como técnicas de recolección de los datos: la técnica de observación directa de hechos, autobiografías, anécdotas, relatos, notas de campo, y cuestionarios para llevar a cabo las encuestas y entrevistas. Las entrevistas y encuestas fueron aplicadas a los artesanos, turistas nacionales y extranjeros, pobladores económicamente activos. Como resultado se obtuvo algunas falencias que identifican al sector por lo cual la autora propuso una estrategia de comercialización que ayude al sector a elevar el posicionamiento del producto.

Esta investigación evidencia la demanda de las artesanías en el cantón y el comportamiento de los turistas respecto al producto, lo que sirve de contribución a la presente investigación, en vista de la importancia de los datos que suministra la investigadora, que pueden permitir visibilizar la situación productiva, de demanda y ventas que tienen los artesanos en el cantón.

Luego de realizar esta revisión de fuentes secundarias, y encontrar similitudes, aportes y guías que han servido para desarrollar este estudio, se procede a realizar un arqueo bibliográfico, una selección de las teorías, conceptos y constructos que sirven de fundamentación teórica para darle propiedad teórica- científica al trabajo de investigación.



## **1.2 Fundamentación epistemológica**

Este apartado de la investigación corresponde a la sustentación teórica de la gestión administrativa para la asociación de artesanos “La Victoria” del Cantón Pujilí. Lo que permitirá construir una postura teórica que contribuya a los planteamientos prácticos necesarios para el alcance de los objetivos propuestos. Es por ello que primeramente se hablara de los que significa una asociación.

En vista que, cada organización por su naturaleza u objeto posee una referencia que la identifica, en base a eso, las organizaciones e instituciones poseen una personalidad visible o invisible, formal o informal que constituyen lo que se establece como cultura organizacional. Esto a su vez posee una clara influencia en su accionar y manera de conducirse.

Es importante establecer las diferencias en un primer orden, ya que, no todos los modelos, enfoques, teorías de la gestión administrativa y empresarial pueden tener cabida en determinados tipos de organizaciones e instituciones. Razón por la cual, este trabajo establece una propuesta dirigida a realizar un aporte como valor agregado a la gestión que ha sustentado durante muchos años y décadas a la asociación de artesanos La Victoria. Para ello, se inicia la fundamentación teórica con los conceptos, principios y marco normativo de la asociación en el Ecuador, así como un referente de la estructura de la organización objeto de estudio.

### **1.2.1. La asociatividad**

La asociatividad de las organizaciones sociales en el Ecuador es sinónimo de cooperación, unión, reciprocidad entre individuos y organizaciones que se juntan voluntariamente con el fin de satisfacer sus necesidades, lograr un solo propósito, bajo la participación y el esfuerzo colectivo. Para ello cuentan con el apoyo de la Corporación Financiera Nacional (CFN), Banecuator, Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), Ministerios de Inclusión Económica y Social; el Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, a través de programas de Fomento Productivo, como entes reguladores para incentivar la producción, el desarrollo socio económico de sus comunidades, apoyando a los productores,

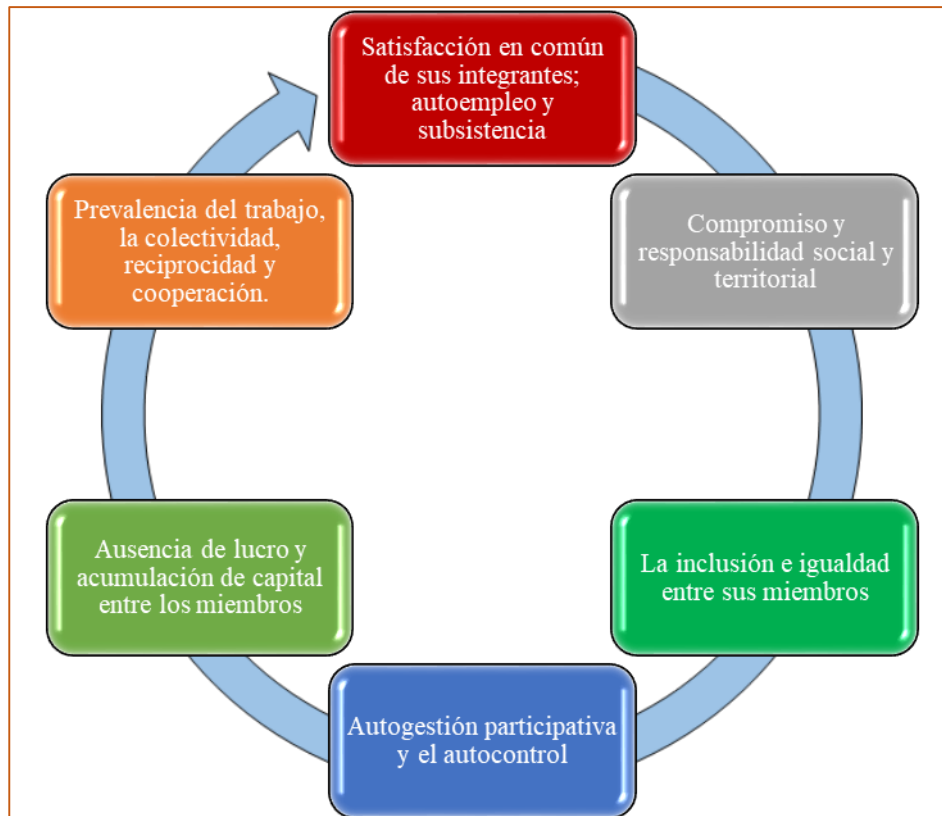
asociaciones y sectores de menor desarrollo. (Borja, C., Alarcon G., & Quizhpe, V., 2017)

Bajo estas consideraciones, la (Ley Organica de Economia Popular y Solidaria, 2018), contempla en su Artículo 1, que se entiende por economía popular y solidaria “(...) el conjunto de organizaciones dedicadas a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para la subsistencia de quienes la practican”. También asevera en el mismo artículo que los ingresos o medios de vida deben ser orientadas al buen vivir, sin fines de lucro o de acumulación de capital.

Esta definición de lo que corresponde a organizaciones y/o instituciones que se encuentren enmarcadas dentro de la economía popular y solidaria, es importante considerarla, en cuanto define parte de la filosofía organizativa de la asociatividad. Entonces son valores diferentes a los que prima en una organización con fines de lucro, comercial y privada. En el Artículo 2 de la misma ley, literal (c), explica que son formas de organización sujetas a la (Ley Organica de Economia Popular y Solidaria, 2018), las siguientes, (se hace mención del literal que involucra a la asociación de artesanos)

Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que se asocian libremente para fusionar sus recursos y capacidades, con el fin de producir, abastecerse o comercializar en común, distribuyendo equitativamente los beneficios obtenidos entre sus miembros, tales como las microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, asociaciones de consumidores, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo (...). (p.2).

Asimismo, dentro de las características de las organizaciones que pertenecen al tipo de la economía popular y solidaria, como ya se ha dejado claro, que la asociatividad es una organización que pertenece a ese sector. Este tipo de organización posee características y valores muy puntuales, establecidos en la ley que les regula, y que se denotan en la Figura 3.



**Figura 3. Características de la Asociatividad**  
 Elaborado por: Lara (2020), desde (Ley Organica de Economía Popular y Solidaria, 2018)

En la figura 3 se puede denotar que dentro de las características que posee toda organización que forma parte o este regulada por la Economía Popular y Solidaria, se encuentran la cooperación y no la competencia, la responsabilidad territorial, la ausencia de lucro o acumulación de capital. Estas organizaciones están principalmente dirigidas a satisfacer las necesidades básicas de autoempleo y de subsistencia de la unión de sus miembros.

Ahora bien, en la misma ley se establece un concepto de asociatividad como organización de este sector, en el Artículo 24, establece que la asociatividad

Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociados, de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o, comercializar, en forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación. (p.8)

En vista de estas apreciaciones, ya se tiene una base del concepto y caracterización de lo que representa una asociación en el Ecuador, según lo establecido en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Con estos conceptos y descripción se puede establecer una clara diferencia entre una organización de manufactura o productora de bienes y servicios a una organización que se establezca bajo el concepto social de la economía popular y solidaria. Para lo cual se hace necesario hablar sobre la gestión administrativa.

El concepto de la asociatividad también se lo puede observar desde el punto de vista de la teoría de la agencia de Rumelt, Schendel y Teece de 1991, esto ya que esta teoría se encarga de estudiar la estructura de una organización, pero desde el punto de vista del sector privado, es decir que la teoría de la agencia estudia las formas contractuales más óptimas entre las partes que intervienen en el mercado.

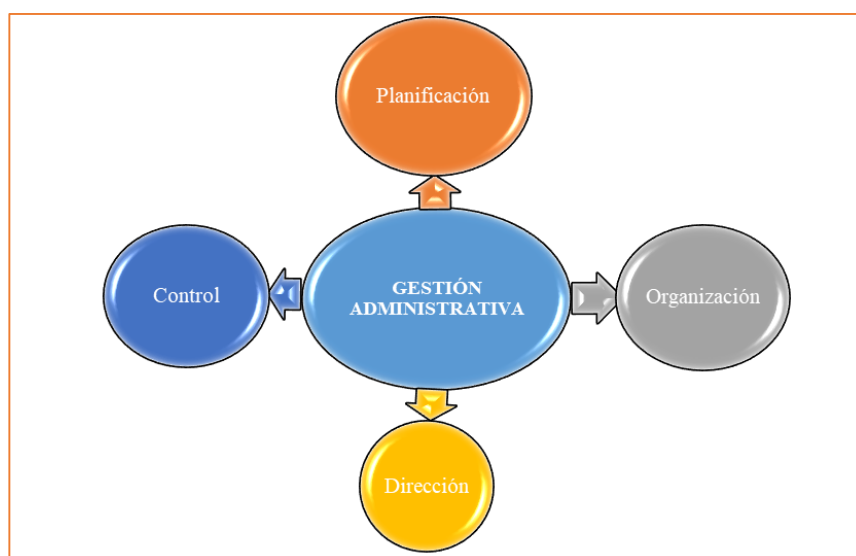
El objetivo central de la teoría de la agencia es determinar cuál es el valor simbólico del contrato más eficiente para gobernar la relación principal-agente. Esta teoría a diferencia del resto es más abstracta, esto en virtud a que posee una orientación matemática y se estudia inductivamente a las organizaciones en general y la mayoría de los sistemas sociales en particular, siendo la Asociación de Productores Artesanales La Victoria, una de las organizaciones con mayor incidencia de estudio en este sector.

### **1.2.2. La Gestión Administrativa**

La gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realizan para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos. Principalmente concentra los esfuerzos en la capacidad de controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la organización, mediante los cuales se pueden prevenir problemas y alcanzar los objetivos (Raffino, M., 2020).

La gestión estratégica es clave para anticipar a la organización, considerando los medios y procesos que requiere para cumplir con sus objetivos y disminuir los riesgos internos y del entorno. Lo realiza mediante cuatro funciones principales, o que constituyen su esencia; planificación, organización, dirección y control.

- **Planificación.** Es la primera función necesaria para guiar y desarrollar de manera exitosa las siguientes etapas. Consiste en proyectar metas, definir los objetivos y establecer los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar en determinado período de tiempo.
- **Organización.** Consiste en armar una estructura para distribuir los recursos humanos y los económicos de los que dispone la empresa para ordenar y desarrollar su trabajo y alcanzar los objetivos planificados. Se determinan las áreas dentro de la organización, se agrupan las tareas según los puestos de trabajo y se selecciona el personal apto.
- **Dirección.** Consiste en ejecutar las estrategias planificadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos a través del liderazgo, la motivación y la comunicación. Implica incentivar a los empleados, mantener una comunicación fluida con todas las áreas de la organización y establecer mecanismos de evaluación constante, entre otros.
- **Control.** Consiste en verificar que las tareas diarias avancen alineadas con las estrategias planificadas, a fin de optimizar la toma de decisiones, reorientar algunas actividades, corregir problemas o evaluar resultados, entre otros. Es una labor administrativa que debe ejercerse con profesionalidad y transparencia. La medición de los resultados obtenidos para compararlos con los resultados planificados permite buscar una mejora continua.



*Figura 4. Componentes de la Gestión Administrativa  
Elaborado por: Lara (2021)*

En el mismo orden de ideas, para el autor (Muñiz, 2015), la Gestión Administrativa, no es más que otorgar un soporte administrativo a los procesos que se realizan en una determinada organización, en sus diferentes áreas y adaptándolos a sus casos particulares en los departamentos funcionales con la finalidad de lograr resultados efectivos y con ventaja competitiva que se refleja más tarde en los estados financieros.

En consideración de lo expuesto, la gestión administrativa ha sufrido cambios a través del tiempo, diferentes autores han realizado aportes significativos a lo que hoy conocemos como gestión administrativa y los conceptos más actuales que hemos tocado en este trabajo de investigación.

Se hace necesario hablar de ello, en vista que a pesar que el tiempo ha pasado y la administración ha sufrido severas transformaciones y cada vez se le incorporan nuevas tendencias. Existen organizaciones o instituciones que pudieran estar aplicando la gestión administrativa en sus etapas más antiguas. Sucede con frecuencia en empresas pequeñas, familiares y en el caso de asociaciones u organizaciones de índole social. Por lo cual se realiza una descripción en la Tabla 3.

**Tabla 3. Evolución de la gestión administrativa**

<b>EPOCA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>APORTE</b>
<i>Edad antigua</i>	Desde que el hombre sintió la necesidad de coordinar las actividades y sus recursos, muestra de ello se pueden destacar en Código de Hamurahi, Nuevo testamento, Antigua Grecia, Egipto, Roma y China	La administración del Imperio Romano se caracterizó por la descentralización.
<i>Edad media</i>	Se destacaron los dominios reales a las providencias eclesiásticas. Existen tratados que evidencian las direcciones de propiedades y las obligaciones funcionales administrativas	La administración recibe un gran impulso con el surgimiento de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.
<i>Edad moderna</i>	Surgen los Comeralistas, pioneros en el estudio científico de la administración pública. Surge la Revolución Industrial, donde se desarrollaron conceptos, técnicas y principios de la actual administración.	La administración llega a un punto evolutivo de grandes pensadores que aportaron importantes teorías.
<i>Edad Contemporánea</i>	Surge un importante avance en la administración como ciencia. Surgen teorías, teoremas, principios que jugaron un importante papel en el desarrollo de la gestión administrativa.	Los aportes de F. Taylor, Hery Fayol, Gilbrent y Helton Mayo, entre otros. La administración pasa a recibir los aportes de la psicología y la sociología

*Elaborado por: Lara (2021)*

En la Edad Contemporánea, la gestión administrativa logra incorporar aspectos de otras ciencias, particularmente las sociales como la sociología y la psicología para ofrecer otra dimensión del conocimiento de las organizaciones. Donde ya no predomina únicamente los aspectos materiales y de recursos, si no, que son considerados otros componentes relacionados con las ciencias complementarias y que también poseen una considerable influencia sobre el comportamiento de las organizaciones.

En las primeras décadas del siglo XX convergen los trabajos de dos ingenieros pioneros en la administración; el estadounidense Frederick Taylor (1856 - 1915) quien desarrolló la Teoría de la Administración Científica y el francés Henry Fayol (1841 - 1925) quien desarrolló la llamada Teoría Clásica de la Administración. También el sociólogo alemán Max Weber y su Teoría de la Burocracia. Estos tres pioneros marcaron una antes y un después en las ciencias administrativas, por consiguiente, en la gestión administrativa, con la influencia de sus teorías. (Chiavenato, 2004)

### **1.2.3. Teoría de la Administración Científica**

La escuela de la Administración Científica desarrolló un método racional para resolver los problemas de la organización, poniendo el énfasis en el diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores. Su principal limitación se concentra en el hecho de considerar al trabajador como un ser interesado sólo en el aspecto económico, ignorando las necesidades de éste de satisfacción laboral y relaciones sociales, así como sus frustraciones e insatisfacciones en este sentido. El énfasis en la productividad y la ignorancia de los factores motivacionales humanos condujo a que sus postulados llevaran a la explotación de los trabajadores.

### **1.2.4. Teoría Clásica de la Administración**

Se enfocó en identificar los principios que subyacen en la administración efectiva. Plantea que los principios de la administración son intangibles y afectan la conducta administrativa. Esta teoría se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización, de la forma y disposición de los departamentos y de sus interrelaciones estructurales. Además, aplica los principios científicos

generales de la administración, poniendo el énfasis en la estructura y funcionamiento de la organización.

La Teoría Clásica ve a la organización como sistema cerrado, desconsiderando las influencias ambientales y realizando suposiciones irreales sobre la conducta humana, siendo sus principios y fundamentos contradictorios. El principal exponente fue Henry Fayol, quien primero sistematizó el estudio del comportamiento administrativo y trazó un esquema de una doctrina coherente de la administración centrado en la organización total. Sostuvo que la administración era una habilidad y que los principios administrativos pueden y deben ser enseñados a la alta dirección. (Chiavenato, 2004)

Dividió las operaciones administrativas en grupos de actividades relacionadas entre sí, describiendo las principales funciones que debería realizarse en cualquier organización. Estas son: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y gerencia (operaciones administrativas como las funciones de planeación, organización y control).

#### **1.2.5. Teoría de la Burocracia**

El principal exponente de esta teoría fue el sociólogo alemán Max Weber, cuyo concepto de Burocracia está referido a características del diseño organizacional, considerándola como la forma más eficiente y racional que podían utilizar las organizaciones para lograr un elevado grado de eficiencia y un control efectivo de sus operaciones, surgida como respuesta a las necesidades de la sociedad moderna, y como el instrumento más efectivo para la administración de grandes organizaciones en una sociedad industrial. (Chiavenato, 2004)

Enfatizo la necesidad de una jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad. La organización ideal sería una burocracia en cuyas actividades y objetivos se racionalizaba y cuya dirección del trabajo se establecía en términos específicos.

#### **1.2.6. Teoría de las Relaciones Humanas**

Mary Parker Follet y Chester Barnard, siguiendo la estructura fundamental de la Escuela Clásica, introducen nuevos elementos que son considerados como



precursores de las teorías humanistas. Mary Parker Follet dirigió su enfoque de la administración hacia la conducta humana. Planteó la necesidad de las personas de trabajar en grupos, coincidiendo con el principio tayloriano de que los trabajadores y la administración tienen un propósito común en tanto miembros de la organización.

Planteó la necesidad de un liderazgo participativo y el trabajo conjunto en la toma de decisiones y la solución de problemas entre los administradores y trabajadores. Su contribución más significativa son los estudios para alcanzar un medio más adecuado en la coordinación, postulando tres factores para que ésta fuera más eficaz: el contacto directo con las personas interesadas, el comenzar, desde el primer momento, la planificación y adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso.

Por su parte, Chester Barnard, en su teoría de la vida organizacional, consideró a las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivos (alcanzar sus metas) y eficientes (satisfacer las necesidades de los empleados). Una empresa sólo puede ser eficiente si equilibra las metas de ella con los objetivos y necesidades individuales, y para ello señaló que era necesario que los trabajadores aceptaran la autoridad de la administración principal aporte al pensamiento de la administración fue su reconocimiento de la importancia y la universalidad de la organización informal.

En el mismo contexto se puede hablar de los nuevos enfoques de la teoría de la administración se destacan la teoría Z, el enfoque de la calidad total, la teoría de la contingencia, el enfoque de sistemas, y el desarrollo organizacional.

### **1.2.7. Teoría de la Calidad Total**

Los antecedentes del Enfoque de la Calidad Total datan del año 1894 cuando se producen los primeros pasos en la fundamentación de la Mejora Continua, pero fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando fue utilizado por primera vez por los EE.UU. para inspeccionar la calidad en la fabricación de armamentos, instalando medidas de control al final de cada proceso que permitían desechar los productos que no cumplían los requerimientos mínimos para asegurar su buen funcionamiento.

Al finalizar la Guerra, esta filosofía es ignorada por los EE.UU. Luego en la década de los años '80 comienza a desarrollarse nuevamente en Occidente. Llega a Japón a fines de los años '40 a través de la figura de E. Deming, siendo la herramienta administrativa empleada por las fuerzas de ocupación para acelerar la reconstrucción del país, alcanzando niveles de productividad, eficiencia y eficacia nunca antes vistos. La diferencia entre la aplicación de este enfoque en los Estados Unidos y en Japón es que los americanos instalan los controles en las últimas fases del proceso productivo mientras que los japoneses corrigen sus defectos en las primeras etapas del proceso, lo cual constituye el denominado Kaysen japonés.

Esta filosofía plantea que la calidad tiene un efecto en cascada, es decir, cuanto antes se detecte un defecto, más fácil se corrige y menos pérdida implica; poniendo el énfasis en la planificación y prevención más que en el control. Edwards Deming, uno de los principales representantes de este enfoque, fue llamado "el profeta de la calidad", al señalar que gerenciar es predecir. Su modelo es principalmente estadístico, basándose en la eliminación de errores y controlando la variación del proceso por medio de los gráficos de control.

#### **1.2.8. Teoría XY y Teoría Z**

La teoría X Y nace en el contexto de la posguerra y el inaugurada Guerra Fría, es decir en los años 60 del siglo XX. Esta teoría es promovida por el humanista McGregor, esto en virtud a que sus ideas y conceptos han sido utilizados para determinar algunos estilos de liderazgo, involucramiento endógeno, motivación de las personas y cumplimiento de metas, esto último como un modelo de trabajo en función a resultados. Para eso McGregor se plantea dos preguntas que a mi juicio tiene como base la teoría de la organización de Max Weber, las preguntas planteadas por McGregor son:

1. ¿Acaso necesitas ser amenazado para aumentar tu productividad laboral?
2. ¿Realizas las actividades de tu puesto de trabajo porque te gustan, porque son un deseo de hacerlas bien y te generan placer saber que las hiciste?

Es decir, tiene como base los postulados de Weber que son el temor y la esperanza; el temor a que el gerente o líder ejerza el poder a partir de la coerción, o

esperanza a que el administrador realice un alago o agasajo al trabajador por el deber cumplido.

En el mismo orden de ideas, el enfoque de efectividad de las organizaciones es de innovación y creatividad, innovación de productos ya existentes pero mejorados y creatividad en la generación de nuevos bienes y servicios; es decir, el concepto de organización bajo la teoría X Y es de individuos positivos Y, y negativos X.

La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición, es decir, coercitivo en el sentido de Weber, y la teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático, siendo la utilización de la democracia uno de los problemas de la gestión de los artesanos de La Victoria, esto ya que es complicado ponerse de acuerdo democráticamente, razón que les ha llevado a que tomen las decisiones por su parte, provocando así una ruptura en la asociatividad de este gremio.

La Teoría Z es una filosofía administrativa propuesta por el estadounidense William Ouchi. Este enfoque se encuentra estrechamente relacionado con el Enfoque de la Calidad Total. Ambas son responsables del progreso económico - social experimentado por el Japón luego de la Segunda Guerra Mundial y se encuentran vinculadas al concepto del Kaysen japonés. La teoría Z integra las prácticas exitosas tanto de la cultura japonesa como de la norteamericana y forma parte de un grupo de teorías gerenciales que se originan como resultado de la concepción que tienen los gerentes japoneses de sus subordinados.

En particular, el modelo pone énfasis en las relaciones humanas como complemento a la administración científica. Ouchi propone que las organizaciones deben dedicar más energía a satisfacer las necesidades de sus recursos humanos, tanto en el plano individual como grupal.

### **1.2.9. Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales**

La Teoría General de los Sistemas, introducida por Ludwing Von Bertalanffy entre 1950 y 1956, es uno de los enfoques que mayor impacto ha tenido en la teoría administrativa. La meta de esta teoría es tratar de evitar la superficialidad científica

que ha estancado a las ciencias. La primera exposición completa de las organizaciones como sistemas abiertos fue presentada en 1966 por Daniel Katz y Robert Kahn en su obra "Psicología Social de las Organizaciones".

Estos autores conciben a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y auto-reproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Estos sistemas están compuestos, a su vez, por partes interrelacionadas llamadas subsistemas, cuyas actividades específicas de cualquiera de los subsistemas organizacionales, afecta el resto de los componentes del sistema total.

De igual manera, la organización también es un subsistema que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes. Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa con su entorno y existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación de ellas dentro de sus límites, los cuales van a separar a la organización del ambiente. La interacción de la organización con el ambiente va a estar definida por dichos límites, por lo cual van a interactuar de manera variable. En las organizaciones actuales, los límites son cada vez más flexibles.

La teoría de los sistemas llama la atención sobre la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de la actividad administrativa. Proporciona un marco de referencia dentro del cual podemos planear acciones y anticipar las consecuencias inmediatas y a largo plazo. Nos permite también entender las consecuencias no previstas que pueden presentarse y nos ayuda a planear mejoras organizacionales mediante un análisis detallado de todos los componentes que integran el sistema.

#### **1.2.10. Teoría de la Contingencia**

El camino hacia el enfoque de Sistemas Abiertos dio como resultado el diseño contingente o situacional en la década de 1970, originándose con las investigaciones de Chandler, Woodward, Burns y Stalker, y Lawrence y Lorsch, con respecto a las organizaciones y sus ambientes. Los estudios de dichos autores

presentan un análisis de la estructura de la organización y su funcionamiento, el cual depende de los ambientes y la interdependencia entre la organización y el ambiente.

Señalaron que el concepto de las técnicas de administración que más contribuyen al logro de los objetivos organizacionales puede variar en diferentes situaciones o circunstancias. La función del administrador consiste en identificar cuales técnicas, en determinadas situaciones y en un momento y circunstancias particulares, contribuirán a la obtención de las metas de las organizaciones. Este enfoque es humanista e incluye factores situacionales, así como la tecnología y la relación de la organización con el medio ambiente económico.

La teoría de la contingencia procura explicar que no hay nada absoluto en los principios de la organización, orientándose a sugerir diseños organizacionales y acciones gerenciales apropiadas para situaciones específicas. Hace énfasis en la relación funcional que se establece entre el ambiente (que actúa como variable independiente de la relación) y las técnicas administrativas (variables dependientes) en la búsqueda de mejorar la eficacia organizacional, en el cómo de la interacción de la organización con su ambiente. (Chiavenato, 2004)

Plantea que las características organizacionales sólo pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales con las cuales se encuentran, ya que medios ambientes diferentes van a requerir relaciones organizacionales diferentes para lograr una óptima efectividad.

#### **1.2.11. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)**

Surge en los Estados Unidos en el año 1962, a partir de los trabajos de un grupo de científicos que puso énfasis en el desarrollo planificado de las organizaciones y desarrollaron un conjunto complejo de ideas sobre la relación individuo - organización - ambiente. Las organizaciones de la sociedad actual se encuentran enmarcadas por un macro sistema en constante cambio y transformación, lo cual provoca la necesidad de diseñar organizaciones flexibles y adaptables a los mismos, construyendo nuevas estructuras organizacionales y modificando la cultura organizacional, para lo cual se necesita una nueva conciencia social de los seres humanos.

El DO va a ser un proceso planeado de cambio organizacional, orientado a la cultura, las estructuras y los procesos de la organización, con el objetivo de que la misma adquiera la capacidad de auto renovarse, que aprenda la manera más efectiva de solucionar sus problemas y de sobrevivir a los cambios acelerados de la sociedad actual; exigiendo de manera conjunta cambios estructurales en la organización formal, en el organigrama, en los métodos, rutinas y procedimientos de trabajo, en los procesos organizacionales, como la toma de decisiones, liderazgo, delegación y en la cultura y el clima organizacional.

Es una estrategia gerencial que necesita la implicación y el liderazgo de la alta gerencia y se concentra fundamentalmente en el aspecto humano y social de la organización, en la cultura y el clima organizacionales, y al hacerlo, interviene también en los procesos y las estructuras de la misma. Sus metas están orientadas a lograr una mayor eficiencia, eficacia, competitividad y productividad organizacional; así como al desarrollo integral de los individuos en las organizaciones.

Está orientado al cambio organizacional y estrechamente ligado a la capacidad de aprendizaje organizacional, de adaptación de la organización objeto de cambio. Pero ese cambio debe ser planificado y controlado de manera sistemática y ordenada.

### **1.3 Fundamentación del estado del arte**

Es necesario hablar de algunas investigaciones significativas respecto a la gestión administrativa y la asociación de artesanos, destacando el trabajo de (Campaña y Molina, 2015) que habla sobre las potencialidades artesanales respecto a la revalorización empresarial turística, esta investigación es importante mencionarla porque los autores realizan un bosquejo científico del impacto de la artesanía como arte representativo del país, que a su vez se reviste de identidad patrimonial que vista desde lo empresarial, constituye una labor que para el turismo sería muy productiva y rentable, y que analizados dentro de sus potencialidades pueden ser una mayor contribución en términos económicos y de capital hacia la comunidad y el país, desde una perspectiva de desarrollo sostenible.

Estando de acuerdo con la postura de los autores, también es importante traer a colación lo que se explicó con anterioridad sobre la conceptualización que se tiene de las asociaciones, respecto a la acumulación de capital y mantener el autoempleo para cubrir necesidades básicas y de subsistencia, esto combinado con la labor subjetiva del artista-alfarero-artesano posee una connotación que influye directamente en la conducta de los miembros y por consiguiente en la dirección de la organización.

En este punto, es importante mencionar las teorías antes estudiadas y como fueron evolucionando con la influencia de la sociología y la psicología hacia organizaciones conscientes de la influencia del comportamiento humano, para determinar el comportamiento socio-organizacional.

Asimismo, se ha revisado una investigación publicada de (Lara, 2017), este investigador plantea una demostración que la gestión administrativa de los armadores, influye en la eficiencia de la actividad pesquera artesanal del Cantón Manta-Manabí-Ecuador. La interpretación de los resultados de la comprobación de hipótesis de investigación en el caso del análisis de los resultados de las pruebas de hipótesis, el coeficiente de correlación de Spearman indicó valores de 0,987 para la hipótesis general, lo que significa que si existe relación entre la gestión administrativa y la eficiencia de la actividad pesquera.

Lo cual demuestra que, una adecuada gestión administrativa puede o no hace la diferencia en la obtención de resultados favorables para la organización o institución. La existencia de un control influyó en las diferentes áreas de la empresa maximizando oportunidad, eficiencia de las operaciones, rentabilidad, y confiabilidad de la información administrativa, así como permitió minimizar riesgos y errores o irregularidades de forma oportuna. Este autor diseño un modelo de gestión administrativa, basada en el control. Esto no quiere decir que los demás componentes no estuvieron presentes, solo se trata de que el componente que tuvo más relevancia fue el control de procesos administrativos.

Por otro lado, el trabajo de (Mendoza, 2017), sobre la importancia de la gestión administrativa en las pequeñas empresas. Resalta la posibilidad que tienen la incorporación de la innovación en la gestión administrativa, que además de ser una

herramienta de desarrollo y crecimiento, genera como efectos otras ventajas económicas y sociales. Esta investigación es un marco de referencia en lo que respecta a incorporar dentro del modelo de gestión administrativo, elementos que proporcionen mayor dinamismo a las organizaciones.

Estos trabajos revisados representan parte de los últimos estudios realizados respecto al tema de gestión administrativa y asociación. Constituyen una importante referencia del estado del arte de la temática que se aborda.

#### **1.4 Conclusiones Capítulo I**

En este capítulo se han revisado las investigaciones previas, los conceptos y las teorías concernientes a la gestión administrativa, asociación en el Ecuador, así como los últimos estudios realizados sobre el tema. Esto conduce a las bases para realizar una propuesta con fundamentación teórica apropiada que permita alcanzar los objetivos propuestos. En vista que el primer objetivo específico ha sido alcanzado con el desarrollo de este capítulo.

Es de notarse que se realizaron planteamiento, productos de la revisión bibliográfica que se llevó a cabo, dentro de los hallazgos se encontró un antecedente de investigación con similitudes significativas al tipo de investigación que se lleva a cabo, lo que permitió revisar a profundidad como el investigador (Suarez, M., 2016), llevo a cabo la propuesta en ese tipo de organización.

Asimismo, se constató que la asociación es una clase de organización diferente y que desde su concepto, naturaleza y entidades que la regulan, debe considerarse para promover un valor agregado que lejos de realizar cambios bruscos, pueda contribuirle a lo que significa como organización social y artística.

Por otro lado, con el análisis de cada una de las teorías y nuevas tendencias de la gestión administrativa, se considera que la teoría de la contingencia y la de relaciones humanas, combinada con la teoría Z son las indicada para establecer un modelo que influya positivamente en la asociación de artesanos de La Victoria, y que será explicada en el siguiente capítulo.



## **CAPÍTULO II**

### **LA PROPUESTA**

#### **2.1. Título de la propuesta**

Modelo de gestión administrativa para la Asociación de Artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí.

#### **2.2. Objetivos de la propuesta**

##### **2.2.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí.

##### **2.2.2. Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico situacional de la gestión administrativa efectuada por la Asociación de Artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí.

Diseñar un modelo de gestión administrativa para la asociación de Artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí.

Elaborar un plan de acción piloto para la implementación del modelo gestión administrativa en la Asociación de Artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí.

### **2.3. Justificación de la propuesta**

El trabajo artesanal de la asociación objeto de estudio deriva en actividades manuales donde prevalece una inversión considerable de tiempo, energía física y mental, apoyadas en instrumentos de trabajo con poca complejidad tecnológica, pero efectiva para la producción artística y sus niveles de demanda. Una de las razones por las cuales la Asociación de Artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí ha sido considerada Patrimonio Cultural Inmaterial del Ecuador, se debe a la diversidad artística y representativa de saberes ancestrales y que forman parte de la historia del nuestro país, traducida en artesanías del presente, que han sido transferidas como legados de una generación a otra (El Comercio, 2019).

En vista de los actuales momentos, y que al pasar del tiempo las organizaciones deben contar con características que le permitan mantenerse en su contexto o entorno, la necesidad de adaptarse a esos cambios se hace inminente para cualquier tipo de sistema organizativo, indiferentemente de su naturaleza. En este caso, la asociación no es la excepción, pues en la actualidad se ha evidenciado que requieren de procesos administrativos adaptados a sus necesidades para continuar, para muchos alfareros en algunos casos se convierte en la única fuente de trabajo para satisfacer sus necesidades y las de sus familias. Expresa la antropóloga Patricia Bonilla, citada en (El Comercio, 2019) “La manifestación cultural de la alfarería se convierte en algunos casos en la única fuente de ingresos económicos”.

En este sentido, la propuesta que se presenta se justifica en la necesidad observada y evidenciada por un diagnóstico previo realizado en la asociación objeto de estudio, con la demostración de los resultados arrojados y su respectiva interpretación, que se encuentran ubicados en el Anexo 1 y 2 de este informe de investigación. Producto de ello, se procede al cumplimiento del primer objetivo operacional, que establece realizar un diagnóstico situacional de la gestión administrativa efectuada por la Asociación de Artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí.

Este diagnóstico se presenta en primer lugar con un resumen de los resultados por cada dimensión, triangulados con respecto a la encuesta aplicada a los artesanos, lo dicho por el líder dirigente en la entrevista estructurada y lo observado en el

campo. Asimismo, se realiza una Matriz FODA, donde se pueden visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en la gestión administrativa de la asociación de artesanos.

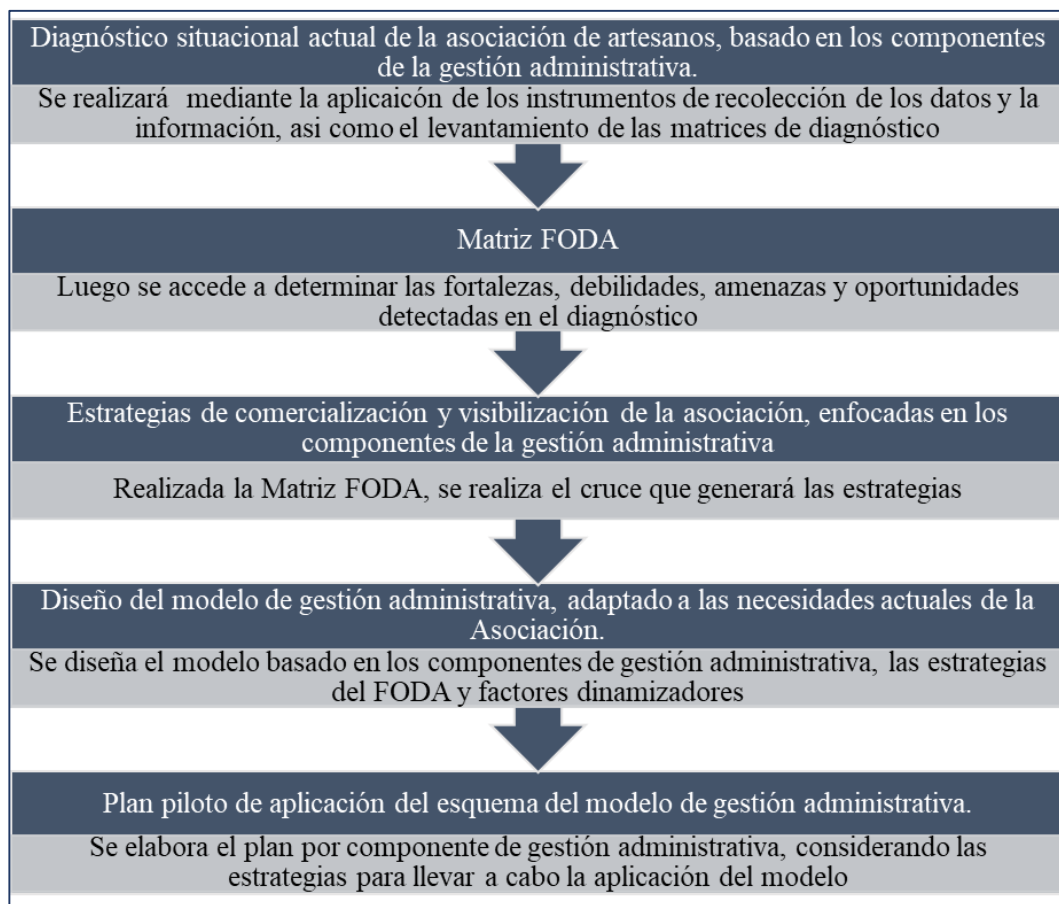
En vista que dentro del diagnóstico realizado se evidencia que los artesanos presentan una ausencia de procesos administrativos formales que derivan en la imposibilidad de medios para la comercialización y visibilidad de los productos que fabrican, se establecen estrategias para contribuir en la solución de esta situación que atraviesan. Y finalmente se elabora un plan estratégico piloto para la implementación del esquema del modelo de la gestión administrativa en la Asociación. Esto le permitirá a la asociación contar con recursos formales para cumplir con sus objetivos y darle forma organizativa dentro de lo establecido como parte de la Economía Popular y Solidaria (EPS) en la actualidad.

## **2.4. Desarrollo de la propuesta**

### **2.4.1. Elementos que la conforman**

La presente investigación que propone diseñar un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí ha seguido una serie de etapas, producto de los objetivos específicos planteados, para ello fue necesario cubrir algunos elementos iniciales, que se pueden describir de la forma siguiente:

- Diagnóstico situacional actual de la asociación de artesanos, basado en los componentes de la gestión administrativa.
- Matriz FODA.
- Estrategias de comercialización y visibilización de la asociación, enfocadas en los componentes de la gestión administrativa.
- Diseño del modelo de gestión administrativa, adaptado a las necesidades actuales de la Asociación.
- Plan piloto de aplicación del esquema del modelo de gestión administrativa.



**Figura 5. Esquema pedagógico de la propuesta**  
 Elaborado por: Lara (2021)

En la *Figura 5*, se describe de una forma pedagógica el esquema de los elementos que conforman la propuesta del modelo de gestión administrativa. Llevar a cabo cada uno de ellos, direccionaron la propuesta hasta la consolidación de soluciones para optimizar los procesos administrativos actuales que tiene la asociación de artesanos de “La Victoria”. Conduciendo a estrategias y un esquema del modelo de gestión administrativa que les permita lograr las metas, objetivos propuestos y cubrir las necesidades organizativas de comercialización visibilización actuales.

**2.4.1.1. Etapa 1. Diagnóstico situacional, basado en las dimensiones o componentes de la gestión administrativa**

Partiendo de una revisión documental, luego con la aplicación de técnicas de investigación de campo y bibliográficas se obtuvo importante información relacionada con las dimensiones de la gestión administrativa presentes en la actualidad dentro de la asociación; tal como la planificación, organización, dirección y control, desglosados en la *Figura 5*. Esta información fue posible a través de la colaboración del dirigente principal, a quién se le realizó una entrevista semi estructurada. Así como, a los socios o miembros artesanos de la asociación “La Victoria”, que se les aplicó una encuesta. Aunado a ello, se realizó un fichaje de observación directa.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
<input type="checkbox"/> Análisis Situacional (FODA) <input type="checkbox"/> Misión <input type="checkbox"/> Visión <input type="checkbox"/> Objetivos <input type="checkbox"/> Estrategias <input type="checkbox"/> Políticas <input type="checkbox"/> Cronograma <input type="checkbox"/> Presupuesto	<input type="checkbox"/> Jerarquización (organigrama) <input type="checkbox"/> División funcional (manual de funciones) <input type="checkbox"/> Procesos (flujogramas)	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones <input type="checkbox"/> Motivación <input type="checkbox"/> Supervisión (sellos de calidad) <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Estándares <input type="checkbox"/> Indicadores de medición <input type="checkbox"/> Correcciones <input type="checkbox"/> Retroalimentación

*Figura 6. Dimensiones o componentes de la Gestión Administrativa  
Elaborado por: Lara (2021)*

Entre los resultados se obtuvo que en la **dimensión de planificación** la mayoría de los artesanos afirman que se difunde la misión, visión, objetivos, valores, principios y normativa, que en las reuniones se imparten, comparten mecanismos y recursos para lograr las metas y objetivos de todos los socios, así como se establece un cronograma donde se planifican todas las actividades que contribuyen al logro de las metas planteadas. De igual forma, afirman que siempre existen políticas y normas por escrito y al conocimiento de todos los socios, donde cada uno se hace

responsable. Pero niegan haber visto un manual de procedimientos administrativo y operativo de forma pública, y de consulta para todos.

Por su parte, el Dirigente Líder, afirma que dentro de la asociación debe fortalecerse la planificación, en vista que no existe un manual técnico aprobado donde se registren las actividades que se llevan a cabo en la asociación y las que se requieren para comercializar los productos y abrirse al mercado. Esto se confirmó en el campo mediante la observación directa, donde no se evidenció la formalidad de la difusión de la estructura organizativa y menos la documentación organizada de las diferentes actividades que se realizan.

En la **dimensión organización**, la mayoría de los artesanos encuestados afirmó que en la asociación existen departamentos y responsables en cada área, que los administradores encargados no son los socios, que en algunas oportunidades son aptos para las labores administrativas de la asociación, así como normalmente se elige el socio que se hace cargo de cada departamento más por su tiempo en la asociación, que por su talento para llevar a cabo las tareas.

Aunque existen algunas discrepancias en los resultados, son coincidentes en lo expresado por el Líder Dirigente en la entrevista, quien afirma que la organización en la actualidad se maneja de forma empírica, tal como aparecen los acontecimientos, allí van solucionando como pueden, con lo que tienen, y la mayoría de los dirigentes se concentran en los eventos turísticos, como la feria de los finados del 2 de noviembre, obviando otros aspectos del resto del año que también son importantes.

En esta dimensión que también se lleva de manera informal, se procura mantener al día los aspectos administrativos y de legalidad de la asociación con respecto a la rendición de cuentas hacia la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. Sin embargo, internamente no poseen mecanismos, ni recursos de gestión administrativas que les proponga un camino de efectividad en la comercialización de sus productos y un orden sistematizado efectivo en los diferentes procesos que son requeridos en una organización, a excepción de los ya puestos en práctica, que nacen de la vinculación popular y las tareas habituales donde participan los artesanos.

Asimismo, en la **dimensión de dirección**, se evidenciaron algunas discrepancias en los datos, sobre todo en el aspecto de la toma de decisiones en consenso, sin embargo, hubo una inclinación marcada en que los acuerdos importantes quedan a responsabilidad de los líderes dirigentes, pero en la mayoría de los casos todas las disposiciones son consultadas por todos los miembros en reuniones. Así también, las comunicaciones son abiertas y participativas, donde las diferentes actividades que los involucra se realizan de forma pública. Aun así, una gran mayoría coincide que es complicado llegar a los acuerdos en los encuentros públicos, que existe poca cooperación entre los compañeros.

Lo que indica que la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la motivación y la supervisión deben fortalecerse, existen aspectos en esta dimensión que están consolidados, pero hay otros que requieren de un manejo más efectivo dentro de la gestión administrativa. Esto coincide con lo dicho en la entrevista por el líder dirigente, cuando insiste en la necesidad de trabajar sobre aspectos que eviten el envejecimiento de la asociación como organización, y esas acciones deben estar dirigidas al trabajo en conjunto.

Respecto a la última **dimensión, la de control**; la mayoría coincide en que se lleva un control de las actividades realizadas por los socios, que existe transparencia administrativa, pero nunca se evalúan los resultados, tampoco se toman medidas para corregir los errores y no existe retroalimentación de la labor de cada artesano. Estos resultados se encuentran en consistencia con lo expresado por el líder dirigente, quien afirma que no existe nada por escrito para ver la efectividad del trabajo y la planificación de las actividades importantes. Se pudo evidenciar que los elementos que caracterizan a una EPS, se encuentran presentes en la asociación y son percibidos por todos sus miembros, tal como la inclusión, la participación, el no lucro o acumulación de capital, el trabajo de subsistencia.

### **Análisis situacional**

Dentro del diagnóstico se realizó un análisis situacional, para ello se consideraron dos matrices apoyadas en las observaciones de campo y los resultados arrojados por los instrumentos aplicados: la encuesta a los artesanos y la entrevista semi-estructurada al dirigente líder de la asociación.

Este análisis se basa en la Teoría de Gerencia Estratégica, de (Serna, 2008), quien establece dos matrices analíticas para profundizar en el diagnóstico situacional, que antecede a las Matriz FODA, como lo es el Perfil de Capacidades Internas (PCI) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). El PCI es una metodología de análisis interna organizacional, que permite la evaluación de las fortalezas y debilidades presentes en las capacidades de los recursos organizacionales disponibles.

Respecto al POAM, es un método basado en la idea que las organizaciones son entidades ecológicas que se relacionan y retroalimentan del entorno, siendo el entorno o el medio la fuente de las oportunidades y las amenazas. El perfil de oportunidades y amenazas del medio es un análisis que permite observar las posibilidades de la organización respecto al ambiente y mercado donde se desenvuelve.

En este apartado se hace necesario puntualizar que se tiene claridad que el enfoque trata de la gestión administrativa y sus componentes, también dentro de ellos se debe cubrir las estrategias de comercialización y visibilización de los productos artesanales. Razón por la cual esta propuesta desarrolla un esquema del modelo que combina los componentes o dimensiones de la gestión administrativa, con principios de la gestión estratégica.

Se ha decidido utilizar la teoría de (Serna, 2008), en vista que la información aportada es básica y no hay una estructura formalizada de la asociación como organización. Estos perfiles, tanto el PCI como el POAM, permitirán visualizar con claridad los aspectos que deben priorizarse dentro de la gestión, para luego continuar con la Matriz FODA y las estrategias que se generen de ella. Esto conducirá a plantearse un esquema del modelo que combine los componentes de la gestión administrativa con estrategias de visibilización y comercialización de los productos de los artesanos, en vista que, por la naturaleza de la asociación, es menester para ellos la practicidad y valerse de mecanismos que le permitan tener una formalidad, estructura organizacional y procesos de poca complejidad para lograr sus objetivos.



*Tabla 4. Perfil de Capacidades Internas (PCI)-Asociación de Artesanos La Victoria -Año 2020-*

CAPACIDADES INTERNAS	ELEMENTOS ORGANIZACIONALES	DEBILIDAD	FORTALEZA	
CAPACIDAD DIRECTIVA	Sistema de coordinación		X	1
	Velocidad de respuesta	X		2
	Control y evaluación de gestión	X		3
	Sistema de toma de decisiones		X	4
	Habilidad para responder a la tecnología	X		5
	Habilidad para retener gente creativa	X		6
	Orientación directiva y comunicación		X	7
	Competitividad	X		8
	Imagen corporativa		X	9
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Capacitación tecnológica	X		10
	Coordinación e integración tecnológica	X		11
	Tecnología avanzada en computadores,	X		12
	Mantenimiento interno de las tecnologías	X		13
	Capacidad de innovación	X		14
	Habilidad técnica tecnológica	X		15
	Capacitación en uso de TIC's	X		16
	Uso tecnológico en las comunicaciones		X	17
	Sistema Administrativo	X		18
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Remuneración satisfactoria	X		19
	Motivación		X	20
	Liderazgo		X	21
	Ingresos de nuevos miembros	X		22
	Trabajo en equipo	X		23
	Experiencia técnica		X	24
	Estabilidad laboral		X	25
	Nivel capacitación en áreas complementarias	X		26
	Personal capacitado para el desempeño		X	27
Capacitación en comercialización	X		28	
CAPACIDAD COMPETITIVA	Innovación tecnológica	X		30
	Servicio estandarizado	X		31
	Administración de clientes	X		32
	Servicio oportuno		X	33
	Capacitación en marketing, publicidad	X		34
	Lealtad y satisfacción del cliente		X	35
	Fuerza del servicio, calidad, exclusividad		X	36
	Posición de liderazgo en el mercado	X		37
	Participación en el mercado	X		38

*Elaborado por: Lara (2021), a partir de (Serna, 2008)*

Esta matriz que se presenta es una variante de la matriz del Perfil de Capacidades Internas propuesta por (Serna, 2008), que en vista de las características de la asociación objeto de estudio, se realiza el diagnóstico hacia los extremos del cumplimiento de cada capacidad, y se obvia los niveles: Alta (A), Media (M), o Baja (B). Lo que implica que se identifica cada capacidad como ausente o presente dentro de la asociación y si estando en cualquiera de los dos estados, representa una fortaleza o una debilidad para la misma. En ella se puede observar que, de los 38 elementos organizacionales distribuidos y evaluados en 4 capacidades, solo 13 de ellos se encuentran presentes o representan una fortaleza para asociación de artesanos. Todas las capacidades requieren especial atención.

Se puede observar que en la **Capacidad Directiva**: poseen un sistema de coordinación, donde las actividades importantes como la Feria de Finados y Carnavales es llevada a cabo con especial planificación, también poseen un sistema

de toma de decisiones donde los miembros artesanos tienen participación, pero no protagonismo. Asimismo, la orientación directiva y de comunicación es abierta, democrática y pública, lo que permite que los socios puedan estar informados de las actividades y sus aportes a cada una de ellas. Hay una presencia de gente creativa, dispuesta a trabajar por un bien común, y la imagen forma parte de un icono importante para las tradiciones de la sociedad ecuatoriana.

Por otro lado, la velocidad de respuesta ante las necesidades organizativas es lenta y enfocada hacia procesos puntuales, no generales y estratégicos, se evidencia la ausencia de control y evaluación de gestión, el sistema de toma de decisiones es básico y enfocado al protagonismo del líder, existe poca habilidad para responder a la tecnología, el tema de la competitividad está ausente.

En la **Capacidad Tecnológica:** se evidencia una ausencia significativa, tomando en consideración los aspectos y circunstancias actuales, la tecnología y el uso de las redes es lo que de alguna manera ha salvado la comercialización de muchos negocios y puestos de trabajo. Por la naturaleza del trabajo artesanal, directamente relacionado con un trabajo creativo, ancestral y tradicional, muchos de los artesanos se oponen o no se encuentran motivados al uso de las tecnologías para promocionar sus productos, sin embargo, se ha podido observar que algunas de las generaciones actuales han podido dar uso a las herramientas de las TIC's para ofrecerlos.

En este contexto se puede observar una ausencia de capacitación, coordinación e integración tecnológica, no hay computadores, ni mantenimiento interno de las pocas tecnologías disponibles, capacidad de innovación, habilidad técnica tecnológica, capacitación en uso de TIC's y sistema administrativo computarizado. Sin embargo, existe el uso de las comunicaciones por algunos miembros que han dispuesto de la tecnología para hacer publicidad de su arte, tal como se explicó con anterioridad.

Con respecto a la **Capacidad del Talento Humano:** No hay satisfacción en la remuneración, el ingreso de nuevos miembros es bajo, el trabajo en equipo solo se presenta en oportunidades puntuales, del resto cada uno trabaja por su lado, el nivel de capacitación en áreas alternas y complementarias a la artesanía también es débil, así como la capacitación en la comercialización. Sin embargo, tiene presente

fortalezas como la motivación de los miembros socios, el liderazgo, tienen la experiencia técnica en su área, son dueños de su propio emprendimiento artístico y llevan años en ello, por lo tanto, es un personal altamente cualificado en su área.

La **Capacidad Competitiva**: carece de innovación tecnológica, no hay un servicio estandarizado, la administración de clientes es temporal, no hay capacitación en marketing, publicidad, ausencia de posicionamiento y liderazgo en el mercado. Dentro de las fortalezas se encuentra el servicio oportuno, la lealtad y satisfacción al cliente, y la fuerza en el servicio por su calidad, y exclusividad.

Por consiguiente, la matriz del PCI, muestra de una forma más específica y con un grado de profundidad aceptable que la Asociación de Artesanos “La Victoria”, requiere fortalecer elementos básicos dentro de la organización para definir una gestión administrativa acorde al propósito de comercialización y visibilización de sus productos.

Es importante destacar en este punto, que este estudio se desarrolla bajo condiciones atípicas y desafiantes, en vista que primeramente la asociación es una organización popular, que pertenece y está diseñada para una rama de la EPS y, por otro lado, la artesanía es una labor artística y tradicional, influenciada en los aspectos culturales, ancestrales, tradicionales y sociales que muchas veces se resisten a los cambios o la incorporación de nuevos elementos. A razón de esta reflexión, se continúa con la matriz del POAM.

**Tabla 5. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) -Asociación de Artesanos La Victoria -Año 2020-**

FACTORES	ENTORNO	AMENAZA	OPORTUNIDAD
FACTORES ECONÓMICOS	Política cambiaria		x
	Modelo económico de gobierno		x
	Ganancias	x	
	Impuestos		x
FACTORES POLÍTICOS	Relaciones públicas con entidades gubernamentales		x
	Dependencia de entes gubernamentales	x	
	Políticas del gobierno	x	
FACTORES SOCIALES	Sistema de seguridad social		x
	Paradas, huelgas, manifestaciones	x	
	Educación ambiental		x
	Ferías y tradiciones		x
	Pandemia COVID-19	x	
FACTORES TECNOLÓGICOS	Facilidad de acceso a la tecnología y las telecomunicaciones		x
	Automatización de procesos	x	
	Manejo de las redes sociales	x	
FACTORES COMPETITIVOS	Alianzas estratégicas		x
	Nuevos competidores	x	
	Rotación del talento humano	x	

*Elaborado por: Lara (2021), a partir de (Serna, 2008)*

En la matriz POAM, se puede observar que en cada factor se requiere atención, algunos de ellos con menor o mayor prominencia, en vista de la naturaleza de la organización se presentan severas dificultades respecto al **Factor Económico** hacia el aspecto de las ganancias, y al **Factor Político** en los aspectos de dependencia de entes gubernamentales y políticas del gobierno como amenaza, ya que, dentro de las características de una asociación por ley y por reglamento estas organizaciones no pueden estar sujetas a la acumulación de capital y las ganancias deben ser solo para la subsistencia del socio. En ambos factores por ser una EPS, se encuentra regulada y enmarcada dentro de unas peculiaridades que le impiden tener una dinámica de negocio.

En el **Factor Social**, las paradas, huelgas, manifestaciones, así como la pandemia del COVID-19 representan una amenaza. En el mes de octubre del año 2019, se hubo revueltas y un paro nacional que duró aproximadamente 15 días, esta ola de manifestaciones contrajo la economía, afectando a empresas y emprendimientos a nivel general, en incluso impactó la afluencia de turismo interno y externo en la Feria de Finados, que representa una de las actividades anuales más importantes para los artesanos y para la cual se preparan todo el año.

Luego meses más tarde, en marzo del año 2020 inician las medidas sanitarias y de confinamiento, producidas por los efectos de la pandemia del coronavirus que afectaron considerablemente la producción y las transacciones comerciales, así como el turismo, que es una de las fuentes de ingreso principal para la asociación de artesanos. Aunque esta situación se estima sea temporal, debe ser considerada y se constituye como una amenaza, debido a las consecuencias devastadoras que ha traído a todo nivel.

Con respecto a los **Factores Tecnológicos**: la facilidad de acceso a las tecnologías y las telecomunicaciones es una oportunidad en el sentido de que muchas de ellas son gratuitas y se accede a través del móvil de uso cotidiano, la automatización de procesos y manejo de las redes sociales se considera una amenaza para la asociación, en vista de la ausencia de capacitación evidenciada en el PCI.

En los **Factores Competitivos**: las alianzas estratégicas entre los miembros y otras organizaciones de asociación figuran una oportunidad para intercambiar conocimiento y procesos. Por el contrario, los nuevos competidores y la rotación del talento humano representan una amenaza. En el análisis POAM, estos factores pueden revertirse en la medida que las capacidades internas estén fortalecidas. Dentro de ellos, hay algunos que son de largo alcance y difícil control, como por ejemplo la Pandemia del COVID-19, pero se están dando alternativas de salubridad y medidas más flexibles para sobrellevar de la mejor forma esta situación.

Luego de haber realizado el diagnóstico por componente o dimensión de la gestión administrativa, el análisis en la matriz del PCI y el POAM, este diagnóstico concluye que dentro de la asociación de artesanos “La Victoria” existen prácticas asociadas a las dimensiones de la gestión administrativa que se llevan a cabo de forma empírica, y que funcionan para algunas actividades, pero se presenta el riesgo, tal como se evidencia en los resultados, de que la asociación no logre los objetivos que tanto amerita en las actuales circunstancias, si continua con las acciones e inacciones que han llevado a cabo hasta ahora.

### 2.4.2.2. Etapa 2. Matriz FODA

En esta etapa se realiza un análisis de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) existentes en la asociación, lo que permite observar con más detalle los aspectos que deben aprovechar, los que se deben potenciar, basado en las dimensiones o componentes de la gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control, y tomando en consideración el análisis del PCI y el POAM realizado en el apartado anterior.

La siguiente matriz que se presenta se realiza en base a los elementos detectados, jerarquizados en Matriz FODA según la frecuencia de repetición y coincidencia con cada una de las técnicas usadas para el diagnóstico, como lo fueron las matrices del PCI y del POAM, así como los resultados de la encuesta a los socios y la entrevista al líder dirigente.

**Tabla 6. Matriz FODA -Asociación de Artesanos "La Victoria" - Año 2020**

<b>F</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>D</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1	Planificación específica por actividad	D1	Ausencia de estructura organizacional formal
F2	Cumplimiento de cronograma en las actividades	D2	Ausencia de planes a mediano y largo plazo
F3	Estructura dispuesta por la SEPS	D3	Organización estructurada empíricamente
F4	Toma de decisiones participativa	D4	Ausencia de Manual de funciones y procesos
F5	Motivación y confianza de los socios	D5	Ausencia de manejo de las redes sociales
F6	Control solo para actividades específicas	D6	Elevada rotación del talento humano
		D7	Trabajo en equipo inestable y selectivo
		D8	Presencia del individualismo cotidiano
		D9	Ausencia de retroalimentación
		D10	Ausencia de correcciones e indicadores
<b>O</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>A</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1	Relaciones públicas con entidades gubernamentales como Corporación Financiera Nacional (CFN), Banecuador, Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS)	A1	Estado de Emergencia Pandemia COVID-19
O2	Dependencia de entes gubernamentales como la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS)	A2	Ausencia del turismo
O3	Educación ambiental e higiénica	A3	Costos elevados de Financiamiento
O4	Vinculación con la celebración de las ferias y tradiciones, así como tener el título de Patrimonio Cultural Inmaterial del Ecuador	A4	Existencia de productos sustitutos en el mercado nacional
O5	Facilidad de acceso a la tecnología y las telecomunicaciones		

*Elaborado por: Lara (2021)*

**Tabla 7. Estrategias resultado del Análisis FODA**

<b>FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>DA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>F1 O4 O5</b>	Planificar las actividades más importantes del año, como los Carnavales y Feria de Finados con acceso a las redes y las telecomunicaciones.	<b>D1 D2 D3 D4 A1 A3</b>	Elaborar un plan que incorpore las actividades a corto, mediano y largo plazo, para el alcance del mismo tomar en consideración los aportes de las nuevas generaciones en términos de acceso a las redes y la tecnología.
<b>F2 F4 O1 O2 O3 O6</b>	Incluir en el cronograma de las actividades a realizar los eventos que organiza las entidades gubernamentales de otros cantones, solicitando el apoyo y los permisos respectivos para participar en otros eventos o actividades de otras asociaciones o comunidades.	<b>D5 D6 D7 D8 A1 A2 A4</b>	Incentivar programas de capacitación para los miembros artesanos relacionados con el trabajo en equipo, la cooperación y el uso de redes, incluyendo el uso de medidas de bioseguridad ante la Pandemia del COVID-19
<b>F3 F4 F5 O3 O4 O5 O6</b>	Elaborar el diseño organizacional de la asociación, acorde con la estructura dispuesta por la SEPS, donde se incluyan los eventos y ferias más importantes del año, pero también actividades adicionales de compartir con otros cantones, incorporando el uso de las tecnologías de la comunicación y las medidas higiénicas y de bioseguridad requeridas en los actuales momentos.	<b>D4 D5 D7 D8 A2 A3</b>	Elaborar un manual de procesos, procedimientos y funciones en base a las actividades más destacadas del año, la comercialización y promoción de los productos con el uso de las redes sociales, tomando en consideración las temporadas altas, bajas y de contingencia como la del COVID-19, con sus respectivos indicadores de gestión y retroalimentación.
<b>DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>FA</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<b>D2 D4 D5 D6 D7 D8 O1 O2 O3 O5 O6</b>	Realizar un programa de capacitación donde se incluyan a los socios miembros con más experiencia en las áreas técnicas, así como las nuevas generaciones con la comercialización y marketing en redes	<b>F2 F4 F5 F6 A1 A2 A3 A4</b>	Utilizar los medios de las redes sociales, con el apoyo de las nuevas generaciones para impulsar la comercialización de los productos en una página web de la asociación de artesanos "La Victoria", debidamente actualizada.
<b>D2 D3 D4 D5 O3 O4 O5 O6</b>	Diseñar una página web con los productos y actividades de la asociación	<b>F1 F2 F6 A2 A4</b>	Elaborar un plan que incorpore las actividades a corto, mediano y largo plazo, para el alcance del mismo tomar en consideración los aportes de las nuevas generaciones en términos de acceso a las redes y la tecnología, tomando en consideración los aspectos de comercialización y marketing en tiempos de contingencia.
<b>D1 D2 D3 O1 O2 O3</b>	Solicitar apoyo a los entes gubernamentales de la asociación para generar los programas de capacitación.		

*Elaborado por: Lara (2021)*

### ***2.4.2.3. Etapa 3. Estrategias de comercialización y visibilización de la asociación***

Luego de haber llevado a cabo las etapas anteriores de diagnóstico y cruce de las fortalezas, oportunidades, debilidades amenazas presentes y detectadas en la asociación, se procedió a diseñar las estrategias que convertirán esas debilidades y amenazas, en fortalezas y oportunidades para la organización. Como se explicó con anterioridad estos resultados se basan en una combinación de gestión administrativa y sus componentes o dimensiones y la gestión estratégica desde las capacidades internas y factores del entorno mostrados.

Entre las estrategias para alcanzar el segundo objetivo de la propuesta, que es diseñar el esquema del modelo de la gestión administrativa para la asociación de Artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí, se destacan las siguientes estrategias a considerar para ser incorporadas al modelo de gestión administrativa:

#### **Componente Planificación:**

1. Elaborar un plan que incorpore las actividades a corto, mediano y largo plazo, para el alcance del mismo tomar en consideración los aportes de las nuevas generaciones en términos de acceso a las redes y la tecnología.
2. Incluir en el cronograma de las actividades a realizar, los eventos que organiza las entidades gubernamentales de otros cantones, solicitando el apoyo y los permisos respectivos para participar en otros eventos o actividades de otras asociaciones o comunidades.
3. Planificar las actividades más importantes del año, como los Carnavales y Feria de Finados con acceso a las redes y las telecomunicaciones.

#### **Componente Organización:**

4. Elaborar el diseño organizacional de la asociación, acorde con la estructura dispuesta por la SEPS, donde se incluyan los eventos y ferias más importantes del año, pero también actividades adicionales de compartir con otros cantones, incorporando el uso de las tecnologías de la comunicación y las medidas higiénicas y de bioseguridad requeridas en los actuales momentos.
5. Elaborar un manual de procesos, procedimientos y funciones en base a las actividades más destacadas del año, la comercialización y promoción de los



productos con el uso de las redes sociales, tomando en consideración las temporadas altas, bajas y de contingencia como la del COVID-19, con sus respectivos indicadores de gestión y retroalimentación.

6. Utilizar los medios de las redes sociales, con el apoyo de las nuevas generaciones para impulsar la comercialización de los productos en una página web de la asociación de artesanos "La Victoria", debidamente actualizada.
7. Diseñar una página web con los productos y actividades de la asociación.

**Componente Dirección:**

8. Incentivar programas de capacitación para los miembros artesanos relacionados con el trabajo en equipo, la cooperación y el uso de redes, incluyendo el uso de medidas de bioseguridad ante la Pandemia del COVID-19.
9. Realizar un programa de capacitación donde se incluyan a los socios miembros con más experiencia en las áreas técnicas, así como las nuevas generaciones con la comercialización y marketing en redes.
10. Solicitar apoyo a los entes gubernamentales de la asociación para generar los programas de capacitación.

**Componente Control:**

11. Levantar indicadores de medición dirigidos hacia cada componente del modelo de gestión.
12. Formular indicadores de gestión de las actividades a corto, mediano y largo plazo que permitan medir los procesos, procedimientos y funciones en base a las actividades más destacadas del año, la comercialización y promoción de los productos.

**Tabla 8. Estrategias a incorporar por componente de gestión**

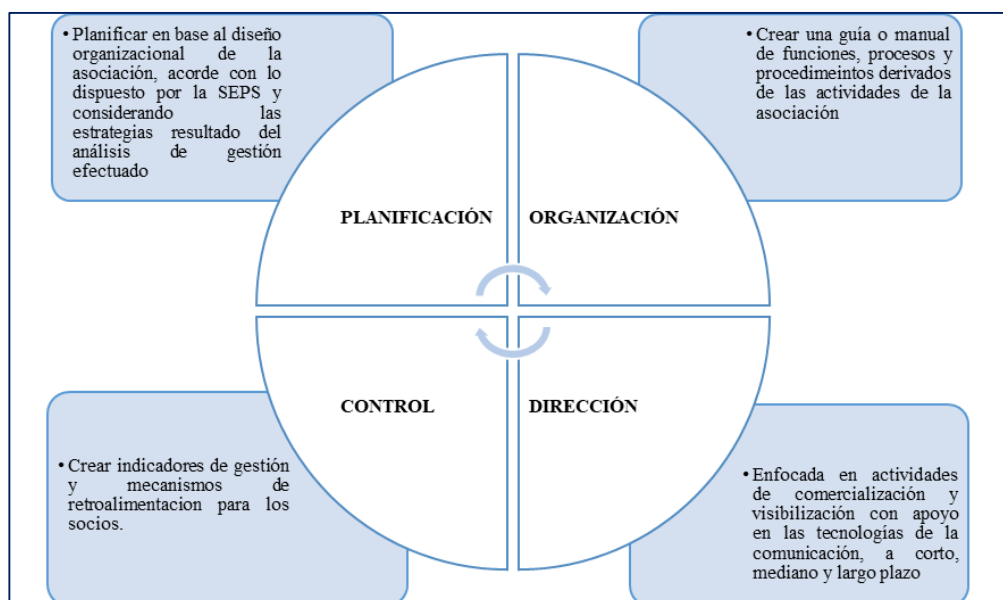
PLANIFICACIÓN		ORGANIZACIÓN	
<b>ESTRATEGIAS A INCORPORAR</b>	<p>Elaborar un plan que incorpore las actividades a corto, mediano y largo plazo, para el alcance del mismo tomar en consideración los aportes de las nuevas generaciones en términos de acceso a las redes y la tecnología</p> <p>Incluir en el cronograma de las actividades a realizar, los eventos que organiza las entidades gubernamentales de otros cantones, solicitando el apoyo y los permisos respectivos para participar en otros eventos o actividades de otras asociaciones o comunidades</p> <p>Planificar las actividades más importantes del año, como los Carnavales y Feria de Finados con acceso a las redes y las telecomunicaciones</p>	<b>ESTRATEGIAS A INCORPORAR</b>	<p>Elaborar el diseño organizacional de la asociación, acorde con la estructura dispuesta por la SEPS, donde se incluyan los eventos y ferias más importantes del año, pero también actividades adicionales de compartir con otros cantones, incorporando el uso de las tecnologías de la comunicación y las medidas higiénicas y de bioseguridad requeridas en los actuales momentos</p> <p>Elaborar un manual de procesos, procedimientos y funciones en base a las actividades más destacadas del año, la comercialización y promoción de los productos con el uso de las redes sociales, tomando en consideración las temporadas altas, bajas y de contingencia como la del COVID-19, con sus respectivos indicadores de gestión y retroalimentación</p> <p>Utilizar los medios de las redes sociales, con el apoyo de las nuevas generaciones para impulsar la comercialización de los productos en una página web de la asociación de artesanos "La Victoria", debidamente actualizada</p> <p>Diseñar una página web con los productos y actividades de la asociación</p>
DIRECCIÓN		CONTROL	
<b>ESTRATEGIAS A INCORPORAR</b>	<p>Incentivar programas de capacitación para los miembros artesanos relacionados con el trabajo en equipo, la cooperación y el uso de redes, incluyendo el uso de medidas de bioseguridad ante la Pandemia del COVID-19</p> <p>Realizar un programa de capacitación donde se incluyan a los socios miembros con más experiencia en las áreas técnicas, así como las nuevas generaciones con la comercialización y marketing en redes</p> <p>Solicitar apoyo a los entes gubernamentales de la asociación para generar los programas de capacitación</p>	<b>ESTRATEGIAS A INCORPORAR</b>	<p>Levantar indicadores de medición dirigidos hacia cada componente del modelo de gestión</p> <p>Formular indicadores de gestión de las actividades a corto, mediano y largo plazo que permitan medir los procesos, procedimientos y funciones en base a las actividades más destacadas del año, la comercialización y promoción de los productos.</p>

*Elaborado por: Lara (2021)*

#### 2.4.2.4. Etapa 4. Diseño del esquema del modelo de gestión administrativa, adaptado a las necesidades actuales de la Asociación

Se propone un modelo de gestión administrativa que tome en cuenta las necesidades de comercialización y visibilización de los productos de los artesanos dentro de la asociación, este modelo comprende los componentes y dimensiones establecidos en la gestión administrativa, la cual se detalla a continuación. También se encuentran incorporadas las estrategias antes descritas, producto del diagnóstico situacional realizado en las etapas anteriores.

En la Figura 6, se presentan los fundamentos del Modelo de gestión administrativo propuesto a los artesanos de la asociación de “La Victoria” del cantón Pujilí, el cual como se explicó con anterioridad concibe los componentes de la gestión administrativa, las estrategias de comercialización y visibilización, la incorporación de las tecnologías de redes y comunicación, la flexibilización ante los eventos de contingencia como la Pandemia del COVID-19 y la baja del turismo interno y externo. Este modelo se le denomina Modelo de Gestión Administrativa de los Artesanos en Acción, por sus siglas (MOGANA).



**Figura 7. Fundamentos del Modelo de Gestión propuesto**  
*Elaborado por: Lara (2021)*

En primer lugar, se debe tomar en cuenta la naturaleza de la organización que se estudia, así como el nivel de preparación en el sentido de los conocimientos

organizativos y de gestión de sus miembros, y muy especialmente los intereses que encamina a los socios para agruparse. Donde la primera motivación se genera con un objetivo en común, que permite la construcción de modelos propios, basados en identificadores comunes de talentos, productivos o artesanales, con la intención de establecer vínculos de identidad a través de la cooperación para solucionar problemas en común, esto considerando la perspectiva expresada por (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2013).

En consideración a estos criterios y lo evidenciado en el campo, se ha procurado el diseño de un modelo basado en las teorías estudiadas con anterioridad como la Teoría de Sistemas, la Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales, Teoría de la Contingencia y los Fundamentos de la Gestión Administrativa Contemporánea.

Este modelo permite la incorporación de una serie de estrategias en cada componente o dimensión administrativa, tener resultados paulatinos y que a su vez le vayan dando estructura a la asociación para el logro de la comercialización y visibilidad de sus productos, mediante la formalización de su gestión, poder practicarlo y flexibilizarlo en momentos de contingencia.

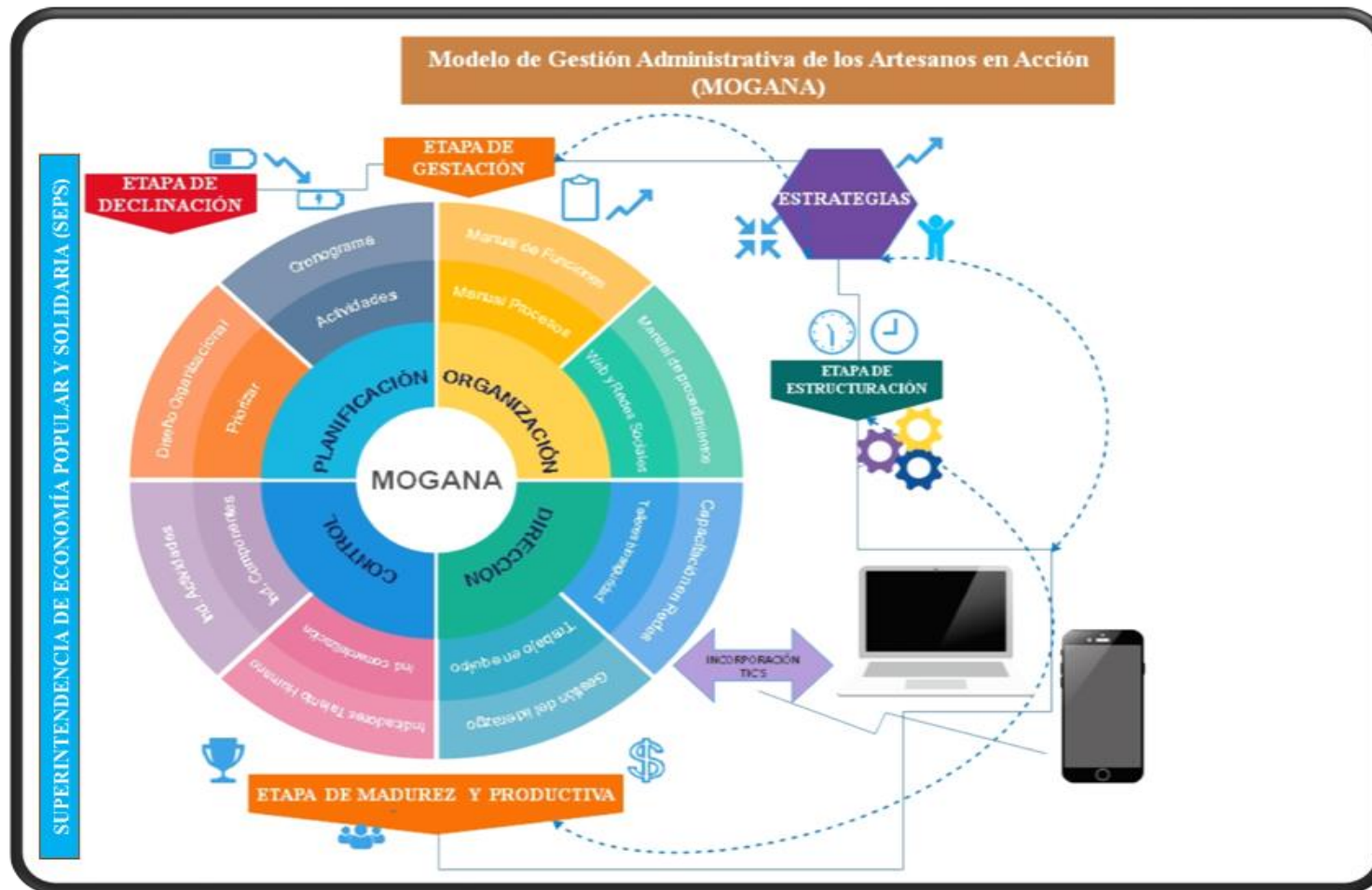
Asimismo, se ha considerado lo que se establece como el proceso asociativo en el tiempo, descrito teóricamente por (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2013), y confirmado en la entrevista con el Dirigente Líder de la Asociación de Artesanos La Victoria del cantón Pujilí, donde se destacan etapas por las cuales transitan este tipo de instituciones o agrupaciones: etapa de gestación, etapa de estructuración, etapa de madurez, etapa productiva y etapa de declinación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2013)

- **Etapa de Gestación:** es la etapa de iniciación, donde los participantes muestran interés y se realizan las acciones para la creación. En ella es importante analizar el potencial de cada una de los posibles socios y los aportes que puedan facilitar al vínculo de cooperación.
- **Etapa de Estructuración:** es la etapa donde cada socio define su lugar dentro de la asociación, en este momento deben definirse las estrategias y objetivos comunes, así como la forma inicial de trabajo para alcanzar esas metas.

- **Etapa de Madurez:** los socios alcanzan pautas organizativas, y han adquirido identidad como grupo, con claridad en las acciones a seguir, también se establecen los sistemas de control para el desarrollo y evolución de la organización.
- **Etapa Productiva:** está definida para llevar a cabo las acciones en pro de los resultados que se esperan, aquí debe existir un desarrollo de los procesos operativos internos que consolide la gestión y el planeamiento estratégico futuro.
- **Etapa de Declinación:** normalmente esta etapa llega cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio tiende a ser negativa. En ella, debe evaluarse desintegrar la asociación o iniciar un nuevo proyecto.

Por los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a los socios miembros de la asociación objeto de estudio y al dirigente líder, la Asociación de Artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí se encuentra en una Etapa de Declinación, producida por diferentes factores, entre ellos, la ausencia de bases de una gestión administrativa que les fortalezca como organización, en esto se incluyen las etapas de gestación, estructuración, madurez y productiva, que aunque se han encontrado presentes en algunas de sus características básicas, no han incluido aspectos que les pueda contribuir a mantenerse en el tiempo de forma productiva como institución, menos sostenerse en tiempos tan desafiantes como los que se atraviesan en el país con la Pandemia del COVID-19.

Tomando en consideración estas apreciaciones, en la *Figura 7*, se pueden observar el flujograma del Modelo de Gestión Administrativa de los Artesanos en Acción, por sus siglas (MOGANA), que se ha diseñado como propuesta para integrar a la asociación en un nuevo proyecto, que incluye su formalización de gestión, adaptado a las necesidades actuales.



*Figura 8. Propuesta Esquema del Modelo de Gestión Administrativa  
Elaborado por: Lara (2021)*

El esquema del modelo que se presenta, posee incorporaciones novedosas para los artesanos, vinculados a una forma organizativa a la cual no se encuentran acostumbrados, sin embargo, esta propuesta pretende corregir, fortalecer y formalizar los procesos con los cuales operan desde una gestión administrativa que les permita desde la fase o etapa de gestación reinventarse y continuar como organización social productiva.

En primer lugar, considerando el análisis antes realizado, producto del diagnóstico donde se determina que la Asociación de Artesanos la Victoria se encuentra en una **Etapa de Declinación** o muy cerca de ella, según la clasificación de vida productiva de las asociaciones del (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2013), razón por la cual, el esquema inicia en esta etapa, y la propuesta es una oportunidad de reinventarse y hacer los ajustes necesarios para mantenerse en el tiempo, aprovechando la marca de la asociación, su trayectoria, antecedentes tradicionales y patrimoniales en el país.

En la **Etapa de Gestación**, se incorpora el plan de acción piloto, diseñado bajo el esquema de modelo de gestión administrativa MOGANA, donde se puntualiza en los componentes de planificación, organización, dirección y control, en esta etapa también se adicionan las estrategias de visibilización y comercialización que derivan de los resultados del análisis. diagnóstico realizado con la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de la información y/o datos. En esta fase es de especial atención el seguimiento a la planificación y organización, componentes que le brindan direccionamiento a la asociación.

En la **Etapa de Estructuración**, tiene especial importancia el componente de dirección, donde la forma en que son comunicados los objetivos que se llevarán a cabo definirán su alcance, aquí el trabajo en equipo, liderazgo y conocimiento en los elementos que dinamizan el modelo como la tecnología de la comunicación, redes y la inclusión de las TIC's brinda una nueva forma de promover los productos que se fabrican en la asociación.

La **Etapa de madurez y productiva**, es el resultado del desarrollo de las etapas anteriores, por consiguiente, el asertividad con la que se ha logrado sistematizar los primeros componentes de la gestión administrativa. Aquí los componentes de

dirección y control juegan un papel crucial para lograr beneficios, medir resultados y otorgar la retroalimentación respectiva, esto puede inferir en la forma en que los socios modifican o mejoran su percepción de la asociación y todo el trabajo realizado. También puede incrementar el compromiso y cooperación de los mismos, así como la incorporación de nuevos socios con aportes novedosos que permitan el crecimiento y evolución de la asociación como organización social productiva.

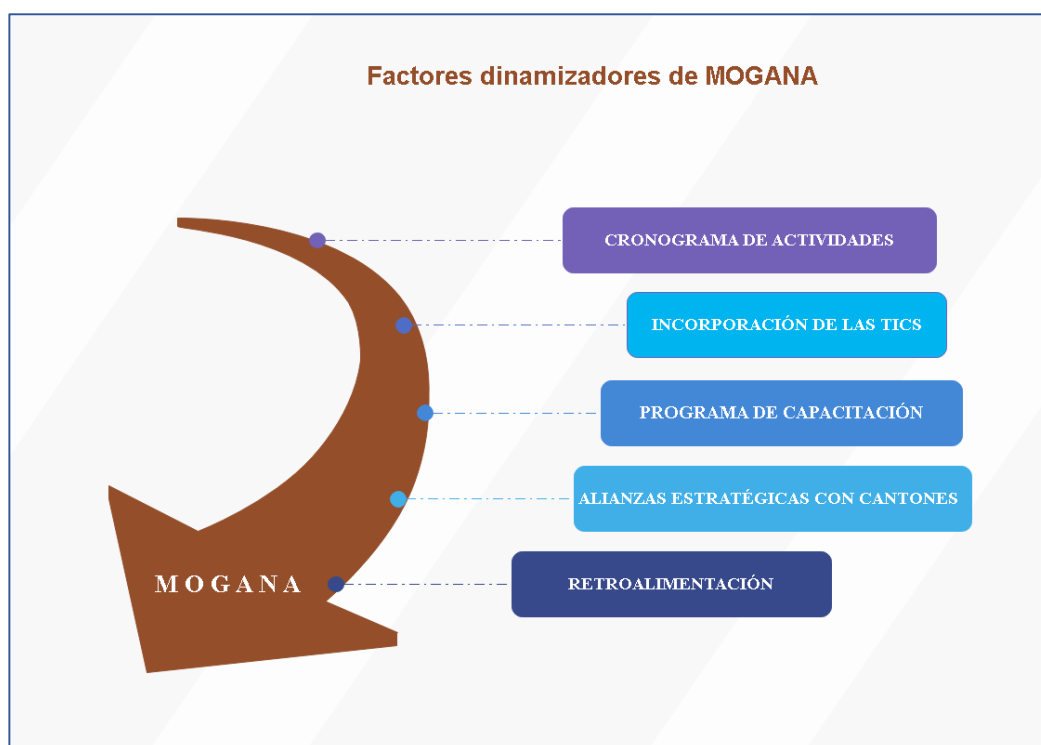
### **Factores dinamizadores del modelo MOGANA:**

El modelo MOGANA está pensado para optimizar los procesos dentro de asociación a través de los componentes de la gestión administrativa, el solo hecho de distribuir las actividades en el sistema, genera un cambio que puede ser visible y percibido por los socios y miembros. Pero también hay factores claves y novedosos que se incorporan para dinamizar la secuencia de los elementos institucionales, los cuales son:

- **Cronograma de las todas actividades:** presentar una planificación de todas las actividades, permite que los socios se incorporen a la realización de la meta en común, se mantengan identificados e involucrados con los procesos dentro de la asociación. Adicionalmente permite hacer seguimiento de los compromisos y responsabilidades de cada socio y cada área.
- **Incorporación de la Tecnologías de la Información y la Comunicación:** con la situación de emergencia sanitaria, generada por la Pandemia COVID-19, las TIC's se han convertido en el salvavidas de muchas organizaciones, con resultados favorables para obtener beneficios e ingresos, este factor le posibilita mayor visibilización a la asociación.
- **Programas de Capacitación:** cada socio es dueño de su propio emprendimiento, por lo que, su educación financiera, administrativa y tecnológica aporta ventaja que suma a la asociación para su productividad como organización. La SEPS promueve capacitación en línea y presencial todo el año de forma gratuita para los miembros que pertenecen la EPS, así mismo el GAD de la Municipalidad, y entre los socios pueden contribuir para aprender.



- **Alianzas estratégicas con otros cantones:** intercambiar o participar en otros cantones con los productos o pequeños puestos de muestra de las artesanías puede incentivar a personas de otras comunidades en la adquisición de los mismos.
- **Retroalimentación:** dentro de la asociación es importante mantener informados a los socios de los avances y su participación en el logro de los objetivos. Esta retroalimentación puede ir acompañada de reconocimientos, que motivan aún más e identifican a los miembros con la institución.



*Figura 9. Factores dinamizadores del Modelo de Gestión Administrativa  
Elaborado por: Lara (2021)*

### **Indicadores de gestión para el modelo MOGANA**

Una de las dificultades más comunes en las organizaciones es la dificultad para medir los diferentes procesos que implica una gestión administrativa, afirma (Beltrán, 2013) que permiten tener información permanente e integral sobre el desempeño, el logro de los objetivos y metas organizacionales, y permite también autoevaluar la gestión y tomar los correctivos del caso.

En el caso particular del modelo MOGANA, se propone una serie de indicadores que permitan a los artesanos medir los componentes del mismo, y de esta forma mantener un control y una retroalimentación sobre cada uno de ellos, para una gestión cada vez más eficiente. En la siguiente Tabla 9 se describen los indicadores de gestión sugeridos:

**Tabla 9. Indicadores de gestión del modelo MOGANA, basado en las estrategias maestras del plan piloto**


COMPONENTE	NOMBRE DEL INDICADOR		INDICADOR
<b>Planificación</b>	CORTO PLAZO	Actividades mensuales	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades}}{\text{N}^\circ \text{ de acciones ejecutadas}}$
	MEDIANO PLAZO	Plan operativo anual	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de tareas}}{\text{N}^\circ \text{ de acciones logradas}}$
	LARGO PLAZO	Plan estratégico participativo quinquenal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades}}{\text{N}^\circ \text{ de socios responsables}}$ X logros
<b>Organización</b>	CORTO PLAZO	Guía de procesos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos}}{\text{N}^\circ \text{ de registros}}$ / responsables
	MEDIANO PLAZO	Guía de procedimientos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procedimientos}}{\text{N}^\circ \text{ de registros}}$ / responsables
	LARGO PLAZO	Manual de procesos y procedimientos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de registros}}{\text{N}^\circ \text{ responsables}}$ X logros
<b>Dirección</b>	CORTO PLAZO	Equipo de trabajo producción	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de socios}}{\text{N}^\circ \text{ de equipos}}$ X producción
	MEDIANO PLAZO	Equipo de trabajo comercialización	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de socios}}{\text{N}^\circ \text{ de equipos}}$ X comercialización
	LARGO PLAZO	Escuela de liderazgo y capacitación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de socios}}{\text{N}^\circ \text{ de cursos y talleres}}$
<b>Control</b>	CORTO PLAZO	Retroalimentación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de socios}}{\text{N}^\circ \text{ de logros / fracasos}}$ X retroalimentación
	MEDIANO PLAZO	Evaluación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de tareas}}{\text{N}^\circ \text{ de acciones logradas}}$
	LARGO PLAZO	Resultados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades}}{\text{N}^\circ \text{ de socios responsables}}$ X logros

*Elaborado por: Lara (2021)*

#### ***2.4.2.5. Etapa 5. Plan piloto de aplicación del esquema del modelo de gestión administrativa***

A continuación, se detalla en las Tablas 10, 11, 12, 13 y 14 el plan de acción piloto para la aplicación de la propuesta, a través de los componentes del Modelo de Gestión Administrativo MOGANA. El plan se encuentra elaborado destacando los aspectos de: la descripción, política, objetivo, estrategia maestra y estrategias funcionales, así como las acciones para llevarlas a cabo y el presupuesto o inversión.

Tabla 10. Plan de Acción Piloto – Componente Planificación

				
PLANIFICACIÓN	TIEMPO	Anual	RESPONSABLES:	Líderes Dirigentes
<b>ESTRATEGIA MAESTRA</b>				
PLANIFICAR ACTIVIDADES A MEDIANO Y LARGO PLAZO, EN BASE AL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN, ACORDE CON LO DISPUESTO POR LA SEPS Y CONSIDERANDO LAS ESTRATEGIAS RESULTADO DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN EFECTUADO.				
OBJETIVO	DESCRIPCIÓN:			
Coordinar las actividades en coincidencia con la misión, visión, valores y objetivos institucionales que definan a la Asociación como organización de la EPS.	Contribuye a enfocarse en el propósito de la asociación y a sus socios - miembros identificados con el logro de los objetivos para los cuales se han unido.			
	POLÍTICA:			
	Alineado a las políticas y normas de la Superintendencia de Economía Popular Solidaria (SEPS)			
<b>ESTRATEGIAS FUNCIONALES</b>				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO		
1.Elaborar un plan que incorpore las actividades a corto, mediano y largo plazo, para el alcance del mismo tomar en consideración los aportes de las nuevas generaciones en términos de acceso a las redes y la tecnología.  2.Incluir en el cronograma de las actividades a realizar, los eventos que organiza las entidades gubernamentales de otros cantones, solicitando el apoyo y los permisos respectivos para participar en otros eventos o actividades de otras asociaciones o comunidades.  3.Planificar las actividades más importantes del año, como los Carnavales y Feria de Finados con acceso a las redes y las telecomunicaciones.	Planificar y coordinar corto plazo	30 días		
	Planificar y coordinar mediano plazo	45 días		
	Planificar y coordinar largo plazo	60 días		
	Diseño de Políticas	30 días		
	Diseño del Cronograma	30 días		
	Diseño del Presupuesto	30 días		
	Consolidar las estrategias	2 días		
	Consulta popular del diseño	10 días		
	Ajustes necesarios	8 días		
	Publicación del diseño			
<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>				
	Elemento:	Inversión		
	Papelería y Artículos de Oficina	\$50		
	Infografía	\$5		
	Gigantografía	\$25		
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$80</b>		

Elaborado por: Lara (2021)

Tabla 11. Plan de Acción Piloto – Componente



				
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>TIEMPO:</b>	Semestral	<b>RESPONSABLE</b>	Líder dirigente y Socios Administrativos
<b>ESTRATEGIA MAESTRA</b>				
CREAR UNA GUÍA O MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DERIVADOS DE LAS ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN.				
<b>OBJETIVO</b>		<b>DESCRIPCIÓN:</b>		
Especificar todas las actividades, procesos, funciones y procedimientos que comprometen a la asociación, en sus diferentes áreas		Permite la visualización y guía de los procesos, procedimientos y funciones dentro de la asociación tanto para los líderes y socios actuales, como los futuros		
		<b>POLÍTICA:</b>		
		El Manual debe ser realizado en consulta con cada área involucrada, tomando en consideración los aportes de los socios más antiguos y las nuevas generaciones		
<b>ESTRATEGIAS FUNCIONALES</b>				
<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>ACCIONES</b>		<b>TIEMPO</b>
1.Elaborar el diseño organizacional de la asociación, acorde con la estructura dispuesta por la SEPS, donde se incluyan los eventos y ferias más importantes del año, pero también actividades adicionales de compartir con otros cantones, incorporando el uso de las tecnologías de la comunicación y las medidas higiénicas y de bioseguridad requeridas en los actuales momentos.		Diseño estructura organizativa		60 días
		Diseño del Organigrama		60 días
		Manual de procesos		60 días
		Manual de procedimientos		60 días
		Manual de funciones		2 días
		Consulta popular del diseño		15 días
		Ajustes necesarios		7 días
		Publicación de los manuales		60 días
		Diseño página web		2 días
		Consulta página web		7 días
		Aprobación de página web		
2.Elaborar un manual de procesos, procedimientos y funciones en base a las actividades más destacadas del año, la comercialización y promoción de los productos con el uso de las redes sociales, tomando en consideración las temporadas altas, bajas y de contingencia como la del COVID-19, con sus respectivos indicadores de gestión y retroalimentación				
3.Utilizar los medios de las redes sociales, con el apoyo de las nuevas generaciones para impulsar la comercialización de los productos en una página web de la asociación de artesanos "La Victoria", debidamente actualizada				
4.Diseñar una página web con los productos y actividades de la asociación				
<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>				
		<b>Elemento:</b>	<b>Inversión</b>	
			:	
		Transcripción y Edición	\$360	
		Imprenta	\$100	
		Gigantografía	\$25	
		Diseño página Web	\$160	
		<b>Total Presupuesto</b>	<b>\$645</b>	


Tabla 12. Plan de Acción Piloto – Componente Dirección

				
DIRECCIÓN	TIEMPO:	Trimestral	RESPONSA BLES:	Líder dirigente, Socios y Nuevas Generaciones
ESTRATEGIA MAESTRA				
ENFOCAR LAS ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN Y VISIBILIZACIÓN CON APOYO EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO DE EQUIPO.				
OBJETIVO	DESCRIPCIÓN			
Preparar mesas de trabajo con la participación de socios y familiares colaboradores con dominio en marketing en las redes para dar a conocer las actividades y productos de comercialización de la Asociación.	Visibilización de los productos y actividades de la Asociación de Artesanos La Victoria del cantón Pujilí a través de los diferentes medios de tecnologías de la información.			
	POLÍTICA			
	1. Valorar el conocimiento de las nuevas generaciones en las comunicaciones de redes y publicidad, Instagram, Facebook, Telegram y WhatsApp. 2. Trabajar en equipo con metas definidas a corto plazo.			
ESTRÁTEGIAS FUNCIONALES				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO		
1.Incentivar programas de capacitación para los miembros artesanos relacionados con el trabajo en equipo, la cooperación y el uso de redes, incluyendo el uso de medidas de bioseguridad ante la Pandemia del COVID-19.	Crear un programa maestro de capacitación	30 días		
	Ubicar los miembros socios o familiares con experiencia en redes	15 días		
	Diseñar cuenta en las diferentes redes Instagram, Facebook, telegrama, WhatsApp	30 días		
2.Realizar un programa de capacitación donde se incluyan a los socios miembros con más experiencia en las áreas técnicas, así como las nuevas generaciones con la comercialización y marketing en redes.	Solicitar el apoyo respectivo ante los entes gubernamentales	60 días		
3.Solicitar apoyo a los entes gubernamentales de la asociación para generar los programas de capacitación	PRESUPUESTO GENERAL			
	Elemento:	Inversió n:		
	Transcripción y edición programa	\$280		
	Honorarios Community manager	\$60		
<b>Total Presupuesto</b>		<b>\$340</b>		

Elaborado por: Lara (2021)

Tabla 13. Plan de Acción Piloto – Componente Control

Elaborado por: Lara (2021)

				
<b>CONTROL</b>	<b>TIEMPO:</b>	Trimestral Semestral, Anual	<b>RESPONSABLES:</b>	Líder dirigente Socios Administrativos
<b>ESTRATEGIA MAESTRA</b>				
CREAR INDICADORES DE GESTIÓN Y MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN PARA LOS SOCIOS				
<b>OBJETIVO</b>		<b>DESCRIPCIÓN:</b>		
Definir los controles de gestión administrativa para la efectividad de la aplicación de las estrategias resultantes del análisis.		Permite medir las actividades, objetivos, metas y su efectividad de los procesos de la gestión administrativa para mantenerse o hacer las correcciones pertinentes		
		<b>POLÍTICA:</b>		
		Los indicadores se desarrollan por componente, definiendo los procesos a corto, mediano y largo plazo.		
<b>ESTRATEGIAS FUNCIONALES</b>				
<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>ACCIONES</b>		<b>TIEMPO</b>
1. Levantar indicadores de medición dirigidos hacia cada componente del modelo de gestión.  2. Formular indicadores de gestión de las actividades a corto, mediano y largo plazo que permitan medir los procesos, procedimientos y funciones en base a las actividades más destacadas del año, la comercialización y promoción de los productos.		Diseñar control de actividades		60 días
		Diseñar control de procesos		60 días
		Diseñar control de áreas		60 días
		Diseñar retroalimentación a los socios		60 días
<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>				
		<b>Elemento:</b>	<b>Inversión:</b>	
		Control de indicadores	\$ 30	
		<b>Total Presupuesto</b>	<b>\$ 30</b>	

**Tabla 14. Resumen Inversión por estrategia**

<b>MOGANA - RESUMEN INVERSIÓN REQUERIDA POR ESTRATEGIA</b>				
<b>PLANIFICACIÓN</b>				
<b>Estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Recursos y medios</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
Elaborar un plan que incorpore las actividades a corto, mediano y largo plazo, para el alcance del mismo tomar en consideración los aportes de las nuevas generaciones en términos de acceso a las redes y la tecnología	\$ 40,00	Asesoría para Asociaciones del GAP / Experiencia de socios	Líderes dirigentes	90 días
Incluir en el cronograma de las actividades a realizar, los eventos que organiza las entidades gubernamentales de otros cantones, solicitando el apoyo y los permisos respectivos para participar en otros eventos o actividades de otras asociaciones o comunidades	\$ 30,00	Asesoría para Asociaciones del GAP / Experiencia de socios	Líderes dirigentes	90 días
Planificar las actividades más importantes del año, como los Carnavales y Feria de Finados con acceso a las redes y las telecomunicaciones	\$ 10,00	Asesoría para Asociaciones del GAP / Experiencia de socios	Líderes dirigentes	60 días
<b>TOTAL PLANIFICACIÓN</b>	<b>\$ 80,00</b>			
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
<b>Estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Recursos y medios</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
Elaborar el diseño organizacional de la asociación, acorde con la estructura dispuesta por la SEPS, donde se incluyan los eventos y ferias más importantes del año, pero también actividades adicionales de compartir con otros cantones, incorporando el uso de las tecnologías de la comunicación y las medidas higiénicas y de bioseguridad requeridas en los actuales momentos	\$ 260,00	Asesoría para Asociaciones del GAP / Experiencia de socios	Líderes dirigentes / Socios administrativos	60 días
Elaborar un manual de procesos, procedimientos y funciones en base a las actividades más destacadas del año, la comercialización y promoción de los productos con el uso de las redes sociales, tomando en consideración las temporadas altas, bajas y de contingencia como la del COVID-19, con sus respectivos indicadores de gestión y retroalimentación	\$ 225,00	Asesoría para Asociaciones del GAP / Experiencia de socios	Líderes dirigentes / Socios administrativos	90 días
Utilizar los medios de las redes sociales, con el apoyo de las nuevas generaciones para impulsar la comercialización de los productos en una página web de la asociación de artesanos "La Victoria", debidamente actualizada	\$ 20,00	Asesoría para Asociaciones del GAP / Experiencia de socios	Líderes dirigentes / Socios administrativos	30 días
Diseñar una página web con los productos y actividades de la asociación	\$ 140,00	Asesoría para Asociaciones del GAP / Experiencia de socios	Líderes dirigentes / Socios administrativos	30 días
<b>TOTAL ORGANIZACIÓN</b>	<b>\$ 645,00</b>			
<b>DIRECCIÓN</b>				
<b>Estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Recursos y medios</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
Incentivar programas de capacitación para los miembros artesanos relacionados con el trabajo en equipo, la cooperación y el uso de redes, incluyendo el uso de medidas de bioseguridad ante la Pandemia del COVID-19	\$ 200,00	Asesoría para Asociaciones del GAP / Experiencia de socios	Líder dirigente, Socios y Nuevas Generaciones	30 días
Realizar un programa de capacitación donde se incluyan a los socios miembros con más experiencia en las áreas técnicas, así como las nuevas generaciones con la comercialización y marketing en redes	\$ 120,00	Asesoría para Asociaciones del GAP / Experiencia de socios	Líder dirigente, Socios y Nuevas Generaciones	45 días
Solicitar apoyo a los entes gubernamentales de la asociación para generar los programas de capacitación	\$ 20,00	Asesoría para Asociaciones del GAP / Experiencia de socios	Líder dirigente, Socios y Nuevas Generaciones	15 días
<b>TOTAL DIRECCIÓN</b>	<b>\$ 340,00</b>			
<b>CONTROL</b>				
<b>Estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Recursos y medios</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
Levantar indicadores de medición dirigidos hacia cada componente del modelo de gestión	\$ 15,00	Asesoría para Asociaciones del GAP / Experiencia de socios	Líderes dirigentes	30 días
Formular indicadores de gestión de las actividades a corto, mediano y largo plazo que permitan medir los procesos, procedimientos y funciones en base a las actividades más destacadas del año, la comercialización y promoción de los productos.	\$ 15,00	Asesoría para Asociaciones del GAP / Experiencia de socios	Líderes dirigentes	30 días
<b>TOTAL CONTROL</b>	<b>\$ 30,00</b>			
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 1.095,00</b>			120 días / 4 meses aprox

*Elaborado por: Lara (2021)*



### **2.4.3. Explicación de la propuesta**

Los elementos que conforman la propuesta antes mencionados constituyen una importante herramienta para establecer un mecanismo de acción en la Asociación de Artesanos La Victoria del cantón Pujilí, formando parte de la propuesta de un modelo de gestión administrativa factible para su naturaleza organizativa. Esto permite que la misma pueda poner en práctica los principios de la gerencia, basados en sus dimensiones o componentes; planificación, organización, dirección y control. El desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa de Artesanos en Acción (MOGANA) fue posible luego de transitar varias etapas:

#### *Etapa 1. Diagnóstico situacional actual de la asociación de artesanos, basado en las dimensiones o componentes de la gestión administrativa*

En el diagnóstico se logró detectar tanto las capacidades internas de la asociación, a través de la Matriz PCI, como las oportunidades y amenazas del medio en la Matriz POAM, esto se obtuvo por las observaciones realizadas en el campo, los diferentes instrumentos de recolección de la información y/o datos, aplicados tanto al líder dirigente, como a los socios miembros.

#### *Etapa 2. Matriz FODA*

Luego de obtener las capacidades internas y las oportunidades y amenazas del medio, se procede a realizar el cruce de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en la asociación. Esto generó la Matriz FODA, donde se pudo visualizar con detenimiento los factores que inciden en la gestión actual de la organización objeto de estudio, para luego analizar cómo convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

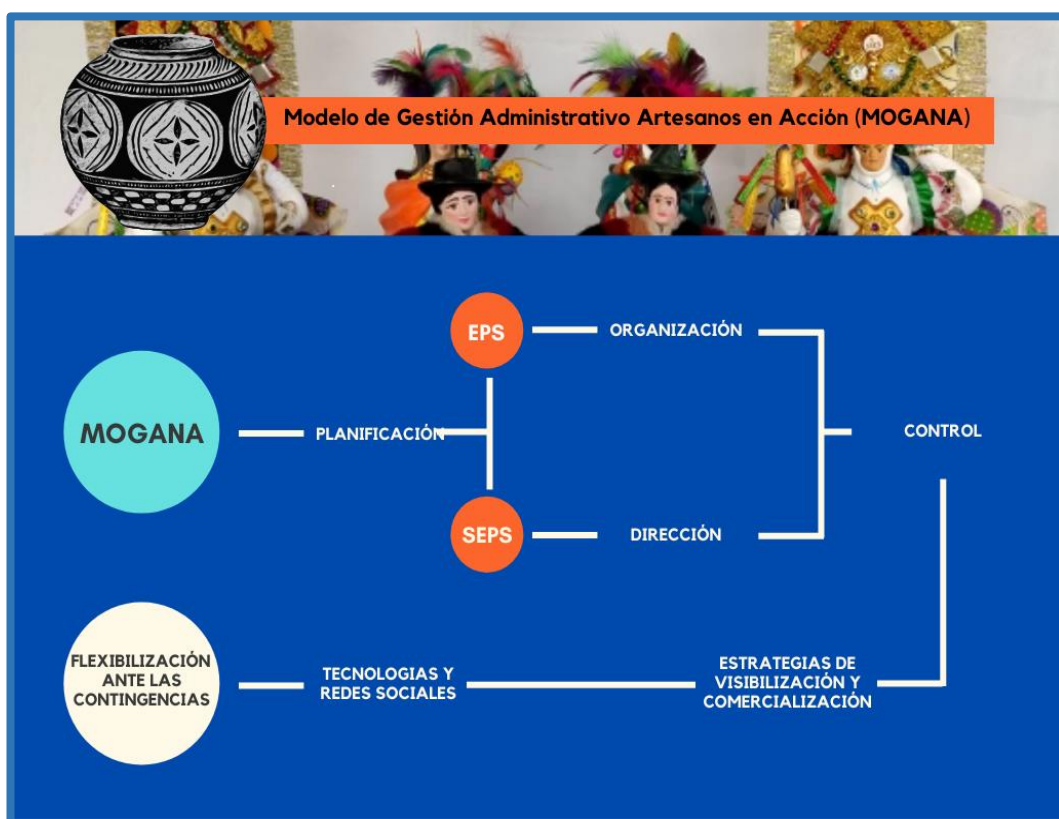
#### *Etapa 3. Estrategias de comercialización y visibilización de la asociación, enfocadas en los componentes de la gestión administrativa*

En esta etapa, se logra hacer el cruce para generar las estrategias de comercialización y visibilización, los cuales confluyen como elementos claves en los componentes del modelo de gestión administrativa que se propone, debido a la ausencia detectada de mecanismos que permitieran a la asociación vender sus productos, producidos por los problemas de distanciamiento social de la Pandemia

COVID-19 y otros factores que ya estaban presentes en el funcionamiento de la organización.

*Etapa 4. Diseño del esquema del modelo de gestión administrativa, adaptado a las necesidades actuales de la Asociación.*

Se diseña el esquema del modelo, denominado MOGANA, el cual está basado en los componentes de la gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control, sumadas las estrategias de visibilización y comercialización y los factores dinamizadores del modelo, cronograma, redes sociales, capacitación, alianzas y retroalimentación, todo alineado a las directrices de la SEPS. En la *Figura 10* se presenta un infograma del modelo.



*Figura 10. Infograma del Modelo de gestión administrativo propuesto  
Elaborado por: Lara (2021)*

*Etapa 5. Plan de acción piloto de aplicación del esquema del modelo de gestión administrativa*

Una vez obtenido el análisis del diagnóstico, las estrategias maestras y las estrategias funcionales por componente, se realizó el plan de acción por componente del modelo de gestión administrativa, identificando el objetivo de la

estrategia, su descripción, las acciones a concebir, el tiempo aproximado y la inversión para alcanzarlas.

#### **2.4.4. Premisas para su implementación**

El modelo MOGANA, permitirá fortalecer a la Asociación de Artesanos la Victoria, pasar de una etapa de declinación a gestionar nuevamente esta importante institución icono del cantón Pujilí y Patrimonio Cultural Inmaterial del país. Se llevó a cabo la estructuración detallada de cada etapa, y particularmente la aplicación de la propuesta, a través del plan de acción piloto. Para su implementación es necesaria llevar a cabo las siguientes acciones:

- 1.- Presentación de la propuesta al Líder Dirigente de la asociación
- 2.-Validación de la propuesta por el Líder Dirigente de la asociación
- 3.-Socialización de la propuesta con los socios miembros de la asociación
- 4.- Recogida de dudas y sugerencias por parte de los socios miembros
- 5.-Adaptación de las sugerencias
- 6.-Mesas de trabajo y cronograma de horarios de entrega por componente
- 7.-Responsables de las acciones diseñadas en el plan de acción piloto
- 8.-Reuniones de gestión de las acciones
- 9.-Socialización de los logros y fallas
- 10.-Formalización del MOGANA

## 2.5. Conclusiones del Capítulo II

En este apartado se llevó a cabo el *diseño de un modelo de gestión administrativa para la asociación de artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí*. Estuvo constituido por diferentes etapas, basadas en los componentes de planificación, organización, dirección y control, se justificó en la necesidad que presentan los socios miembros y sus dirigentes líderes, evidenciadas en un previo diagnóstico situacional actual de la asociación de artesanos, basado en los componentes de la gestión administrativa, que formó parte de los elementos que conformaron el diseño y, por consiguiente, el proceso de investigación. Esta etapa también se realiza con la finalidad de dar cumplimiento a las metas planteadas en el estudio, en pro de alcanzar el propósito general mencionado. Como primer objetivo específico de la propuesta se planteó *realizar un diagnóstico situacional de la gestión administrativa efectuada por la asociación de Artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí*.

Para llevarlo a cabo, se realizó una revisión documental, y la aplicación de dos instrumentos de recolección de la información; como fue la entrevista al dirigente líder y una encuesta tipo escala de Likert a una muestra representativa de los socios miembros, ambos diseñados luego de realizar la operacionalización de las variables y distribuirlos en las dimensiones de la gestión administrativa antes señalada. Luego se contrastó la información con el levantamiento de las matrices del Perfil de Capacidades Internas (PCI) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), ambos propuestos por (Serna, 2008).

Mediante el diagnóstico se concluye que, para el momento de la investigación, las actividades se encontraban concentradas en la planificación de la Feria de Finados y Carnavales y que, aunque existía una disposición creativa, con una comunicación abierta y enfocada en el bien común, la velocidad de respuesta ante las necesidades organizativas era lenta, con ausencia de un sistema de toma de decisiones, control y evaluación de gestión.

Asimismo, aun cuando la tecnología se encuentra a la vanguardia de los procesos comerciales en la actualidad, por el tema de la Pandemia COVID-19 y por las tendencias propias de estos tiempos, muchos de los socios se oponen o no se

encuentran motivados al uso de las redes de comunicación para promocionar sus productos. Por otro lado, se evidenció ausencia de satisfacción en la remuneración, una baja en la incorporación de nuevos miembros y la inexistencia de una filosofía clara de trabajo en equipo.

De manera que, se detectaron elementos básicos dentro de la gestión presente que requieren ser fortalecidos y otros incorporados, lo cual, generó la matriz FODA, como parte de la segunda etapa del diagnóstico, lo que presentó algunas estrategias para mejorar la situación detectada en la asociación de artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí. Éstas fueron organizadas por componente o dimensión de la gestión administrativa. Lo que permitió pasar a la siguiente etapa.

En el mismo orden de ideas, el segundo objetivo específico de la propuesta fue *diseñar el esquema del modelo de la gestión administrativa para la asociación de Artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí*. El cual se logra, luego de haber obtenido las estrategias generadas de la matriz FODA y organizarlas por dimensión, se estableció el modelo de gestión administrativa, denominado Modelo de Gestión Administrativa de los Artesanos en Acción, por sus siglas (MOGANA).

Donde básicamente se establece como estrategia maestra en la dimensión de planificación; la formalización del diseño organizacional alineado con lo dispuesto en la SEPS. En la dimensión organización; crear una guía o manual de funciones, procesos y procedimientos, en la dimensión dirección; enfocar las actividades de comercialización con apoyos en las TIC’s y en la dimensión control; crear indicadores de gestión y retroalimentación para los socios.

Para alcanzar la aplicación de MOGANA, y dar cumplimiento al tercer objetivo de esta propuesta, que fue *elaborar un plan de acción piloto para la implementación del esquema del modelo de la gestión administrativa en la asociación de artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí*. Se estableció un plan por dimensión que consta de tiempo, responsables, objetivo, descripción, política, estrategia maestra y las estrategias funcionales derivadas del diagnóstico, las acciones para lograr esas estrategias, el tiempo y el presupuesto general.

De esta forma se da cumplimiento a las metas propuestas, en pro del logro del objetivo general que fue *Diseñar un modelo de gestión administrativa para la*

*asociación de artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí.* Esto permitirá a los líderes y socios formalizar, gerenciar, motivar, manejar, controlar y retroalimentar en base a cada una de las actividades que se desarrollen en la EPS. La inversión aproximada de la aplicación del modelo asciende a la cantidad de \$1.095.

Los recursos para implementar el Modelo de Gestión Administrativo propuesto, puede obtenerse de diferentes medios, esa decisión corresponde a los dirigentes líderes, sin embargo, se puede sugerir que, para generar un nivel inicial de compromiso entre los 129 socios, cada uno aporte \$ 8,48, esto cubre el total de la inversión. Asimismo, se puede generar un evento o feria especial para recaudar fondos para incorporar el MOGANA, y también está abierta la posibilidad de solicitar a los diferentes entes gubernamentales el apoyo o aporte económico para tal fin. Como se explicó con anterioridad esto corresponde a una decisión y evaluación de las diferentes posibilidades por parte de los dirigentes líderes y socios.

## **CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **3.1. Evaluación de expertos**

En la evaluación de expertos se tomó en consideración la opinión de 3 profesionales especialistas y con la experiencia en la temática que se aborda, para obtener el aval correspondiente de logro del objetivo general de la propuesta: *Diseñar un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí*. Esta intervención se realizó, a través del asentimiento de los especialistas que tuvieron a bien colaborar con la revisión detallada del informe de investigación.

#### **Documentos de validez**

Respecto a la validez del instrumento de recolección de la información y los datos, esta fue sometida al juicio de expertos, identificados como; Ing. Luis Patricio Illapa Sánchez, MBA, Cedula de Ciudadanía 0502615875, quien se desempeña como Docente Investigador de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Sede Latacunga. Asimismo, el Ing. Santiago Fernando Ramírez Jiménez, MBA, Cédula de Ciudadanía 1713065405, quien es Docente Investigador y se desempeña como Director Académico Insiders Group.

Ambos analizaron los parámetros de Redacción, Pertinencia y Correspondencia de los Items sugeridos, en contrastación con los objetivos de investigación y la respectiva operacionalización de variables. En consecuencia, señalaron que dichos instrumentos de recolección reúnen las condiciones necesarias para ser considerados **VÁLIDOS**, para la generación de información y/o datos pertinentes

con la investigación que se lleva a cabo. Estas certificaciones se encuentran en el apartado del Anexo 4.

En este contexto, se procede a validar la propuesta de investigación, donde los expertos identificados como; **Primer Experto:** Roberto Carlos Arias Figueroa, Cedula de Ciudadanía 0502123730, Registro SENESCYT: 1010-13-86034433, quién se desempeña como Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, es Magister en Gestión Financiera, con 18 años de experiencia. **Segundo Experto:** Milton Marcelo Cárdenas, Cedula de Ciudadanía 0501810337, Registro SENESCYT: 1045-10-709739, quien se desempeña como Docente Titular de la Universidad Técnica de Cotopaxi, es Magister en Administración Comercial, con 25 años de experiencia.

A quienes se les facilitó un instrumento de evaluación de los parámetros contentivos de la propuesta de investigación, con una escala de 4 niveles: Deficiente (D) con un valor de 25 puntos, Regular (R) con un valor de 50 puntos, Aceptable (A) con un valor de 75 puntos, Excelente (E) con un valor de 100 puntos. A través de la cual señalaron a su criterio con una sola opción de respuesta. Las validaciones se encuentran en el *Anexo 6*.

### **Matriz de resultados de la validación**

Al obtener las certificaciones de validación de los especialistas, los resultados fueron procesados en una matriz, en la que se desglosaron los porcentajes generados por el puntaje de cada parámetro, donde el promedio de puntaje debe estar por encima de 30 puntos y el porcentaje promedio general mínimo debe ser igual o mayor al 50% para que la propuesta se considere **VÁLIDA**. En la *Tabla 15* se muestran los resultados. Que fue considerada **VÁLIDA**, en un promedio del 98,44%.



**Tabla 15. Matriz de Validación de la Propuesta**

<b>Matriz validación de la propuesta</b>				
Parametros	Primer Experto		Segundo Experto	
	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje
Título de la Propuesta	100	100%	100	100%
Objetivos de la Propuesta	100	100%	100	100%
Justificación de la Propuesta	100	100%	75	75%
<b>Etapa 1.</b> Diagnóstico situacional actual de la asociación de artesanos, basado en los componentes de la gestión administrativa.	100	100%	100	100%
<b>Etapa 2.</b> Matriz FODA.	100	100%	100	100%
<b>Etapa 3.</b> Estrategias de comercialización y visibilización de la asociación, enfocadas en los componentes de la gestión administrativa.	100	100%	100	100%
<b>Etapa 4.</b> Diseño del esquema del modelo de gestión administrativa, adaptado a las necesidades actuales de la Asociación.	100	100%	100	100%
<b>Etapa 5.</b> Plan piloto de aplicación del esquema del modelo de gestión administrativa.	100	100%	100	100%
<b>TOTAL</b>				
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>PROMEDIO PUNTAJE</b>		<b>PROMEDIO PORCENTAJE</b>	
98,43	98,4375		98,44	
	<small>MAYOR O IGUAL A 30= VALIDO</small>		<small>MAYOR O IGUAL A 50%= VALIDO</small>	

*Elaborado por: Lara (2021)*

### **3.2. Evaluación de usuario**

Como aporte a la colaboración de los miembros de la Asociación de Artesanos “La Victoria”, se realizó la entrega y comunicación de la propuesta diseñada al Presidente de la Asociación, Jaime Washington, Toro Rubio, Cedula de Ciudadanía 0501689228, para su respectiva evaluación de viabilidad y aplicación en respuesta a las necesidades actuales de la organización, quien evaluó la propuesta en un 100% promedio de satisfactoria, indicando la validez, pertinencia y factibilidad en

coherencia con la organización que representa. Esta validación descansa en el apartado del *Anexo 7*.

### **3.3.Evaluación de resultados**

Tomando en consideración las etapas en las que fue desarrollada la propuesta para alcanzar el objetivo general: Diseñar un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí. Se evaluaron los resultados correspondientes a cada una de ellas.

*Etapa 1. Diagnóstico situacional actual de la asociación de artesanos, basado en los componentes de la gestión administrativa.* Se obtuvo la información concerniente sobre las capacidades internas y los factores externos en los que la asociación se desenvuelve, esto se hizo posible a través del análisis situacional del PCI y el POAM, el perfil de capacidades interna y el perfil de oportunidades y amenazas del medio, respectivamente. En esta primera etapa también se hicieron visibles los resultados de los instrumentos aplicados, distribuidos en cada uno de los componentes y dimensiones de la gestión administrativa. Permitió tener una clara idea de la situación actual de la asociación desde su planificación, organización, dirección y control.

*Etapa 2. Matriz FODA.* Luego de haber realizado el diagnóstico, se procede a triangular los resultados en la Matriz FODA, lo que permitió confirmar coincidencias de la gestión administrativa, con la gestión estratégica presente en la asociación, y profundizar en las medidas adecuadas para establecer la estrategia de comercialización y visibilidad acordes al tipo de organización.

*Etapa 3. Estrategias de comercialización y visibilización de la asociación, enfocadas en los componentes de la gestión administrativa.* En este apartado se desglosaron las estrategias generadas en la Matriz FODA, lo que permitió tener una panorámica de las acciones necesarias para lograr los objetivos dentro de la asociación de artesanos “La Victoria”.

*Etapa 4. Diseño del esquema del modelo de gestión administrativa, adaptado a las necesidades actuales de la Asociación.* En esta etapa confluyeron los resultados anteriores, aquí se presenta el diseño del Modelo, denominado MOGANA, donde se facilita a los artesanos una alternativa viable, acorde a la naturaleza de su organización y con las estrategias resultantes, para el alcance de su principal objetivo que es la comercialización y visibilización de los productos.

*Etapa 5. Plan de acción piloto de aplicación del esquema del modelo de gestión administrativa.* Finalmente se diseña el plan de acción piloto para generar las acciones de aplicación del modelo, el cual en primer lugar es presentado ante el líder dirigente, para su respectiva validación y aprobación de los socios miembros.

### **3.4. Resultados de la propuesta**

Se define la comunicación de la propuesta al Líder Dirigente, donde se establece un Modelo de características básicas, y apoyado en las teorías contemporáneas de la gestión administrativa, pero que se encuentra al alcance de una organización como la asociación. Estos cambios o ajustes pueden ser aplicados en un principio con una inversión mínima de los recursos disponibles, luego en la medida de obtener resultados pueden aplicarse los más complejos o los que requieran mayor inversión de tiempo, dinero y contribución de los miembros socios.

### **3.5. Conclusiones del Capítulo III**

Luego de ser aplicados los formularios de validación, y respectivamente ponderadas las opiniones de los expertos, la propuesta fue considerada Valida para los evaluadores, en un 98,44%

## **Conclusiones generales**

La Asociación de Artesanos La Victoria, del cantón Pujilí es una organización que reúne a un grupo de artistas artesanos que trabajan por su cuenta, muchos de ellos heredando la tradición familiar característica de esta labor tradicional en la región. El modelo que se ha propuesto intenta respetar y valorar ese legado, incorporando la formalización de la gestión administrativa y otros elementos que forman parte de la gerencia de las organizaciones en los tiempos desafiantes que acontecen. Se encuentra fundamentado en las teorías estudiadas con anterioridad como la Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales, Teoría de la Contingencia y los Fundamentos de la Gestión Administrativa Contemporánea, a su vez incorpora las estrategias resultado de la matriz FODA.

Mediante un diagnóstico realizado como parte de las etapas para la propuesta del modelo, se detectaron diversos factores que obstaculizaban la visibilización y comercialización de los productos de los artesanos, el principal elemento fue la ausencia de una formalización administrativa y de procesos que impide poder observar con claridad los objetivos, metas y fines de la asociación como empresa de producción social. Esto también imposibilita que los socios trabajen en equipo, se identifiquen con la organización y se sientan comprometidos a rendir cuentas como miembros de la institución.

Analizado desde la incorporación de las etapas por las cuales transitan las instituciones formadas por agrupaciones, como lo es la etapa de gestación, etapa de estructuración, etapa de madurez, etapa productiva y etapa de declinación. Se considera como primera etapa para la asociación de artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí, la etapa de declinación o muy cerca de ella, impactado también por las medidas de emergencia sanitaria y distanciamiento social producto de los efectos de la Pandemia COVID-19, lo que ha producido una disminución del turismo y la suspensión de las actividades más importantes del año.

Para dar solución a esta situación detectada. se propuso un modelo de gestión administrativo para la Asociación de Artesanos “La Victoria”, del cantón Pujilí. dirigido a la comercialización y visibilidad de los productos que se fabrican. Donde

se realiza en el apartado correspondiente, el diseño del Modelo de Gestión Administrativa de Artesanos en Acción (MOGANA), se establece partiendo de los componentes de la gestión administrativa e incorporando factores dinamizadores en cada una de las etapas de vida de la organización, así como las 12 estrategias funcionales derivadas del análisis. Para dinamizarlo se agregan elementos como el cronograma de todas las actividades, la incorporación de las TIC's, los programas de capacitación, las alianzas estratégicas con otros cantones y la retroalimentación. Con esta investigación se espera contribuir a la recuperación administrativa de esta importante asociación, declarada Patrimonio Cultural Inmaterial del Ecuador.

## **Recomendaciones**

- Primeramente, se recomienda que se capacite de forma frecuente a los artesanos en virtud de todas las ventajas que pueden generar para la colocación de los productos mediante las redes sociales.
- Asimismo, mantener el control mediante los indicadores de gestión es vital para conocer los avances de la implementación de las diferentes estrategias en cada uno de los componentes, por lo cual deben generarse en la medida que se vayan aplicando.
- De igual forma, las reuniones tengan como principio la determinación de acciones contundentes, dirigidas a la mejora de los procesos de intercambio comercial y convivencia grupal de los artesanos.
- Finalmente es recomendar a la asociación de productores artesanales aplicar el Modelo de Gestión Administrativa MOGANA, mismo que tiene los componentes viables que permitan la visibilidad y la comercialización en la asociación, incorporando elementos acordes a los tiempos actuales, en tal virtud que se aporta al fortalecimiento de la asociatividad, la producción, el comercio, y sobre todo al mejoramiento de los procesos administrativos tanto individuales como colectivos.

## Referencias bibliográficas

- Arguello, M. (2015). *Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa que permita optimizar los recursos humanos, económicos y tecnológicos de la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba de la ciudad de Riobamba en el período Febrero-Julio 2.014*. Ecuador: Universidad Nacional del Chimborazo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2223/1/UNACH-IPG-PYMES-2015-0009.pdf>
- Beltrán, J. (2013). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores. Obtenido de [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicadores.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf)
- Borja, C., Alarcon G., & Quizhpe, V. (2017). La asociatividad de la organizaione sociales del sector subtropico de la provincia Bolivar. *Observatorio de Economia Latinoamericana*. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/asociatividad-ecuador.html#:~:text=La%20Asociatividad%20de%20las%20organizacion es%20sociales%20en%20el%20Ecuador%20enuncia,participaci%C3%B3n%20y%20el%20esfuerzo%20colectivo.>
- Campaña, M., & Molina, C. (2015). Las potencialidades artesanales. Un análisis desde la perspectiva de desarrollo sostenible para su revalorización y empresarialidad turística Craft. *ResearchGate*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/291815035\\_Las\\_potencialidades\\_artesanales\\_Un\\_analisis\\_desde\\_la\\_perspectiva\\_de\\_desarrollo\\_sostenible\\_para\\_su\\_revalorizacion\\_y\\_empresarialidad\\_turistica\\_Craft\\_Craft\\_potential\\_An\\_analysis\\_from\\_the\\_perspective\\_of\\_s](https://www.researchgate.net/publication/291815035_Las_potencialidades_artesanales_Un_analisis_desde_la_perspectiva_de_desarrollo_sostenible_para_su_revalorizacion_y_empresarialidad_turistica_Craft_Craft_potential_An_analysis_from_the_perspective_of_s)
- Celi, E., & Quiroz, G. (30 de Abril de 2015). De 3179 organizaciones laborales ecuatorianas, 751 son sindicatos. *El Comercio*. Recuperado el 25 de Agosto de 2020, de <https://www.elcomercio.com/datos/organizaciones-laborales-ecuatorianas-sindicatos.html>

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Vol. Séptima Edición). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- El Comercio. (30 de Octubre de 2019). Instituto Nacional de Patrimonio certificó a los alfareros de Pujilí. Recuperado el 31 de Julio de 2020, de <https://www.elcomercio.com/tendencias/inpc-certificacion-alfareros-comunidad-pujili.html>
- Gonzalez, A. (2015). *Análisis del valor cultural de las artesanías del cantón Pujilí, provincia Cotopaxi, en relación a la actividad turística de la zona*. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial del Ecuador. Dirección General de Posgrados. Recuperado el 5 de Agosto de 2020, de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17452/1/61665\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17452/1/61665_1.pdf)
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Lara, J. (2017). Impacto de la gestión administrativa sobre la eficiencia de la actividad pesquera artesanal - cantón Manta. *ECA Sinergia*, 8(2). Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/780>
- Ley Organica de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Economía popular y solidaria-ultima modificación*. Registro Oficial 444. Ecuador: Asamblea Constituyente. Recuperado el 2 de Agosto de 2019, de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Martínez, F. (2018). *La investigación descriptiva*. Academia.com. Recuperado el 12 de Julio de 2020, de [https://www.academia.edu/29453895/INVESTIGACION\\_DESCRIPTIVA](https://www.academia.edu/29453895/INVESTIGACION_DESCRIPTIVA)
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista científica el dominio de las Ciencias*, 3(2). Recuperado el 12 de Agosto de 2020, de <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.may.%20947-964>



- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2013). *Guía de Asociatividad para el Comercio Exterior*. Perú: MINCETUR. Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de [https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/176/Guia\\_12\\_Asociatividad\\_Comercio\\_Exterior\\_2014\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Muñiz, L. (2015). *Implementación de un sistema de gestión en la practica*. España: Ediciones Diaz.
- Plan Nacional de Desarrollo "Toda una vida". (2017-2021). *Toda una vida*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Recuperado el 11 de Agosto de 2019, de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/EcuadorPlanNacionalTodaUnaVida20172021.pdf>
- Prado, P. (2016). *Gestión Administrativa de la Unión Provincial de Cooperativas de Pescadores (UPROCOOPES)*. Ecuador: Pontifica Universidad Católica del Ecuador - Sede Esmeraldas. Recuperado el 3 de Septiembre de 2020, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/699/1/PRADO%20LEAMOS%20%20PEGGY%20PAULOVA.pdf>
- Raffino, M. (27 de Agosto de 2020). *Concepto de*. Obtenido de Gestión administrativa: <https://concepto.de/gestion-administrativa/>
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. México: Editorial Temas Gerenciales. Editores 3R.
- Suarez, M. (2016). *Gestión Administrativa para la "Asociación Artesanal Las Delicias del Triunfo"*. Ecuador: Universidad Tecnologica Indoamerica. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/786>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). *El sector de la Economía Popular y Solidaria es un factor fundamental para el desarrollo ecuatoriano*. Ecuador. Recuperado el 1 de Agosto de 2019, de <http://www.seps.gob.ec/noticia?el-sector-de-la-economia-popular-y-solidaria-es-un-factor-fundamental-para-el-desarrollo-ecuatoriano>

Vallejo, S. (2019). *Diseño de Sistema de Gestión Administrativo Financiero en una PyME. Caso Armas Vega Asociados, S.A.* Quito: Pontifica Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 13 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17309>

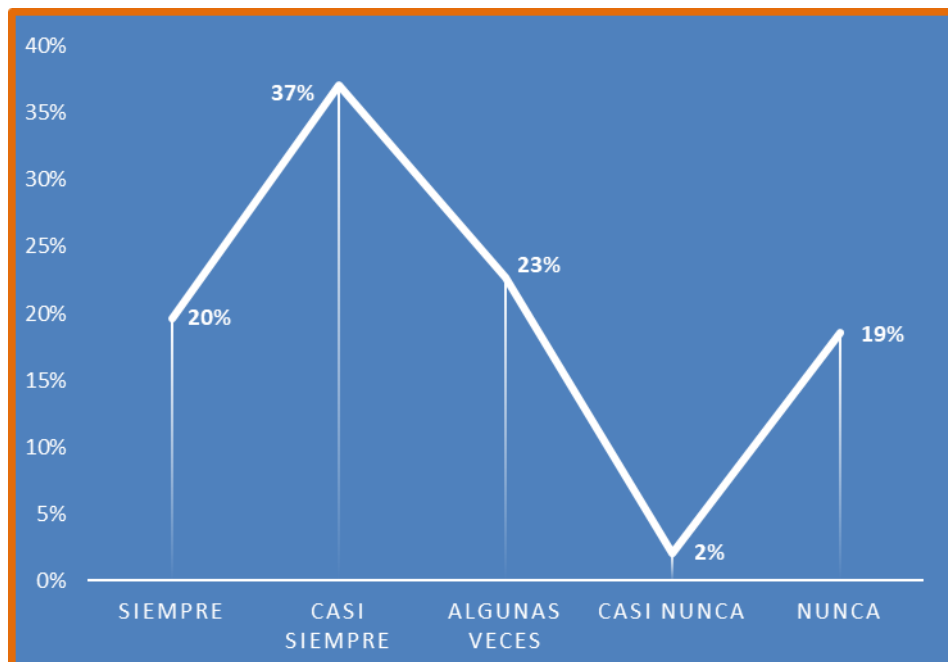
# **ANEXOS**

## Anexo 1. Análisis e Interpretación de resultados

**Tabla 16. Difusión de misión, visión, objetivos, valores, principios y normativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	19	19,4	19,6	19,6
	CASI SIEMPRE	36	36,7	37,1	56,7
	ALGUNAS VECES	22	22,4	22,7	79,4
	CASI NUNCA	2	2,0	2,1	81,4
	NUNCA	18	18,4	18,6	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 1. Difusión de misión, visión, objetivos, valores, principios y normativa**  
*Elaborado por: Lara (2020)*

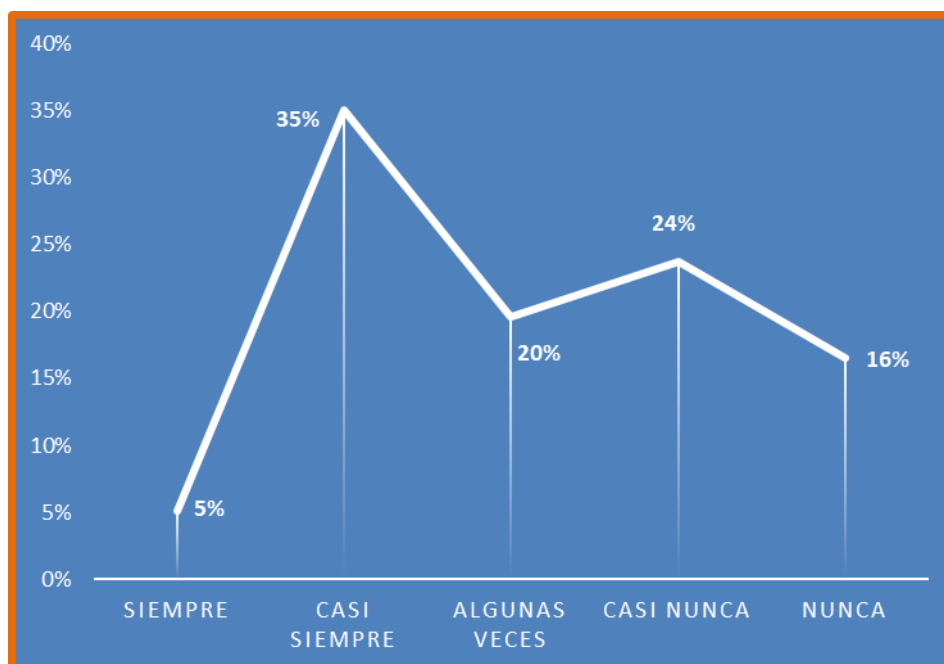
### Análisis.

El 37% de los artesanos encuestados, afirma que casi siempre en la asociación de artesanos “La Victoria”, se difunde la misión, visión, objetivos, valores, principios y normativa. Lo que implica que, dentro de la gestión administrativa, en la dimensión de planificación los socios afirman que conocen por vía pública lo que corresponde al diseño organizacional de la asociación, esto corresponde a una de las importantes acciones dentro de este elemento, como lo es la comunicación de la planificación existente, y que esté disponible al conocimiento de todos los involucrados.

**Tabla 17. Disposición de mecanismos y recursos para lograr las metas de todos los socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	5	5,1	5,2	5,2
	CASI SIEMPRE	34	34,7	35,1	40,2
	ALGUNAS VECES	19	19,4	19,6	59,8
	CASI NUNCA	23	23,5	23,7	83,5
	NUNCA	16	16,3	16,5	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 2. Disposición de mecanismos y recursos para lograr las metas de todos los socios**  
*Elaborado por: Lara (2020)*

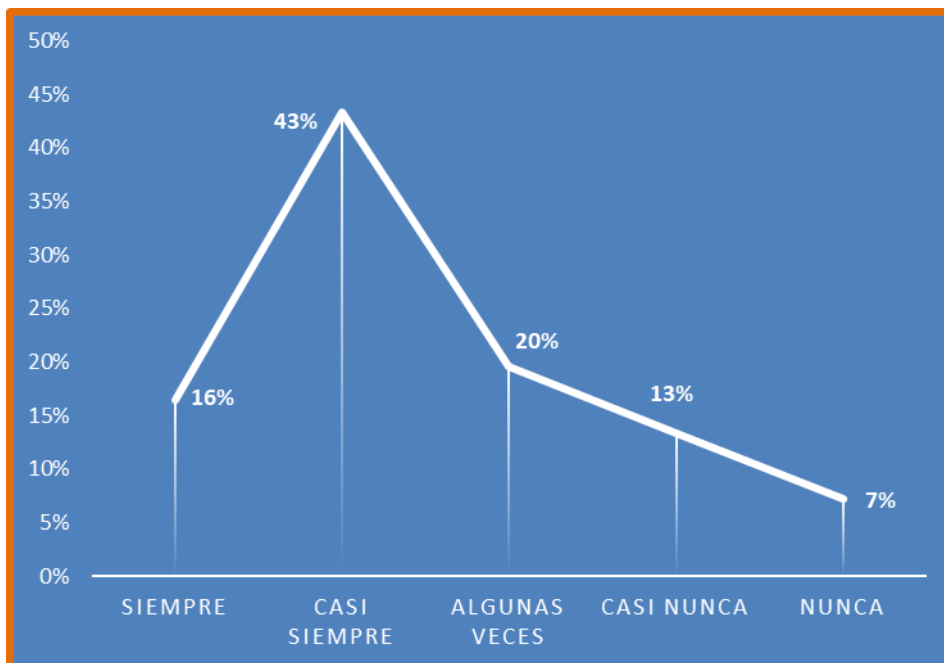
### **Análisis.**

El 35% de los socios artesanos encuestados afirma que en las reuniones de la asociación se imparten y comparten mecanismos y recursos para lograr las metas y objetivos de todos los socios. También se observa que la dispersión de los datos se extiende hacia algunas veces o casi nunca. Lo que evidencia que dentro de la dimensión de planificación la mayoría de los socios afirman recibir las indicaciones pertinentes para lograr las metas, pero otro porcentaje de ellos no se encuentra convencido de tal afirmación. Sin embargo, considerando la inclinación de datos de mayor porcentaje, se deduce que las reuniones se efectúan y se les entrega la información pertinente que les contribuye a lograr los objetivos, lo cual es un indicativo de que dentro de la gestión administrativa presente se evidencia acciones que conducen a la planificación de los mismos.

**Tabla 18. Cronograma de actividades que contribuyen al logro de las metas planteadas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	16	16,3	16,5	16,5
	CASI SIEMPRE	42	42,9	43,3	59,8
	ALGUNAS VECES	19	19,4	19,6	79,4
	CASI NUNCA	13	13,3	13,4	92,8
	NUNCA	7	7,1	7,2	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 3. Cronograma de actividades que contribuyen al logro de las metas planteadas**  
*Elaborado por: Lara (2020)*

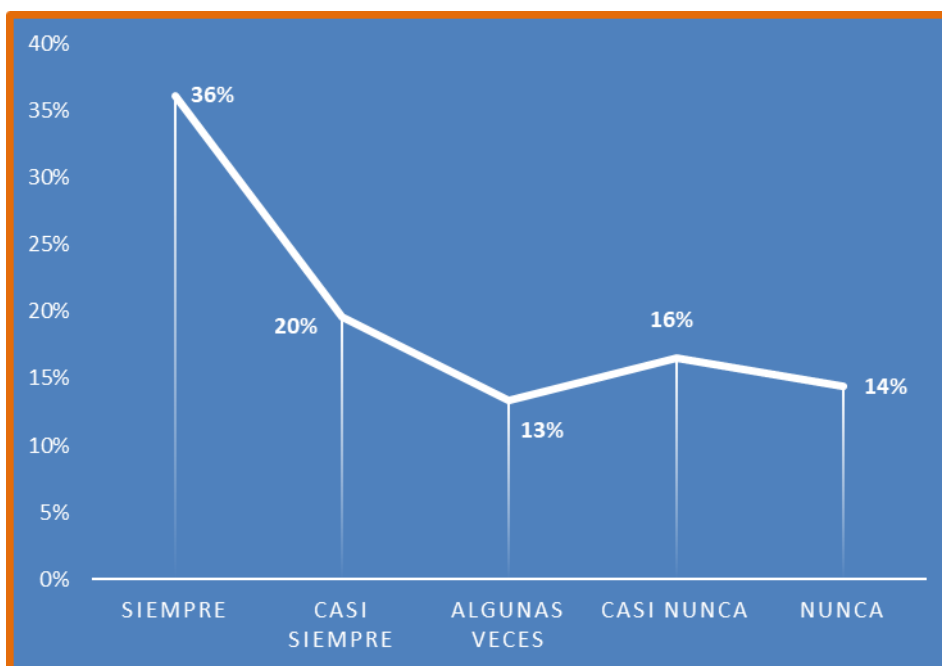
**Análisis.**

El 43% de los socios encuestados afirma que casi siempre la asociación establece un cronograma donde se planifican todas las actividades que contribuyen al logro de las metas planteadas. La inclinación de los datos se extiende desde casi siempre hacia algunas veces con un 20% adicional, siendo ambos los mayores porcentajes, como indicativo que en su mayoría los socios afirman que si existe un cronograma de actividades, otros mencionan que en algunas ocasiones lo hay, en otras no. Lo que hace visible que en la asociación si se organiza y planifican la gran mayoría de las actividades.

**Tabla 19. Existencia de políticas y normas por escrito y al conocimiento de todos los socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	35	35,7	36,1	36,1
	CASI SIEMPRE	19	19,4	19,6	55,7
	ALGUNAS VECES	13	13,3	13,4	69,1
	CASI NUNCA	16	16,3	16,5	85,6
	NUNCA	14	14,3	14,4	100,0
Total		97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 4. Existencia de políticas y normas por escrito y al conocimiento de todos los socios**  
*Elaborado por: Lara (2020)*

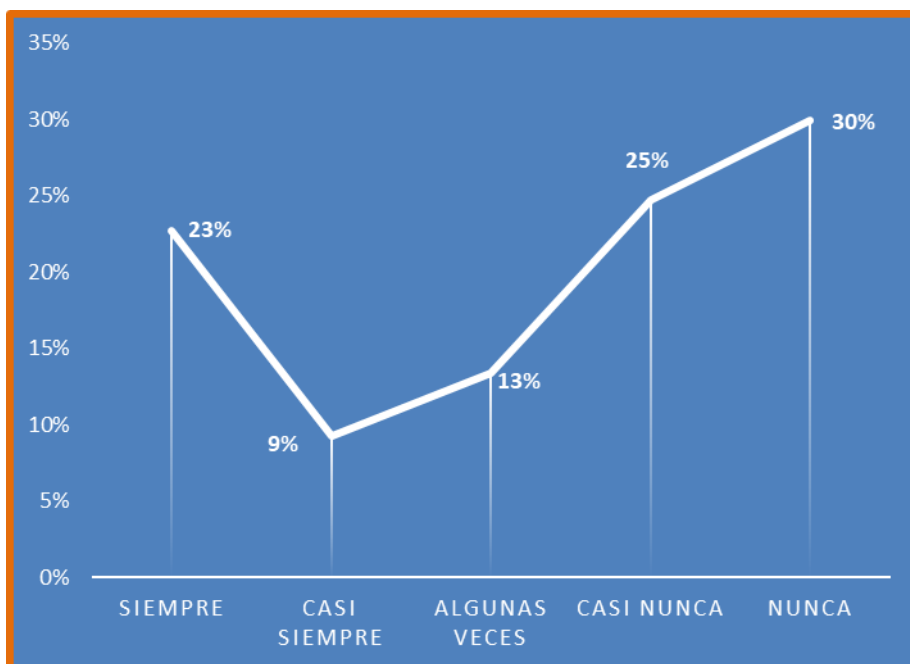
**Análisis.**

El 36% de los artesanos encuestados coincide en que siempre existen políticas y normas por escrito y al conocimiento de todos los socios dentro. Este resultado confirma conjuntamente con los resultados anteriores que, en la asociación se publican las metas, objetivos y se hace de conocimiento público para todos los miembros. Dentro de la dimensión de planificación y organización es vital para todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, que exista una estructura y que esta se encuentre al conocimiento de todos.

**Tabla 20. Manual de procedimientos administrativo y operativo público, y de consulta para los socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	22	22,4	22,7	22,7
	CASI SIEMPRE	9	9,2	9,3	32,0
	ALGUNAS VECES	13	13,3	13,4	45,4
	CASI NUNCA	24	24,5	24,7	70,1
	NUNCA	29	29,6	29,9	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 5. Manual de procedimientos administrativo y operativo público, y de consulta para los socios**

*Elaborado por: Lara (2020)*

### **Análisis.**

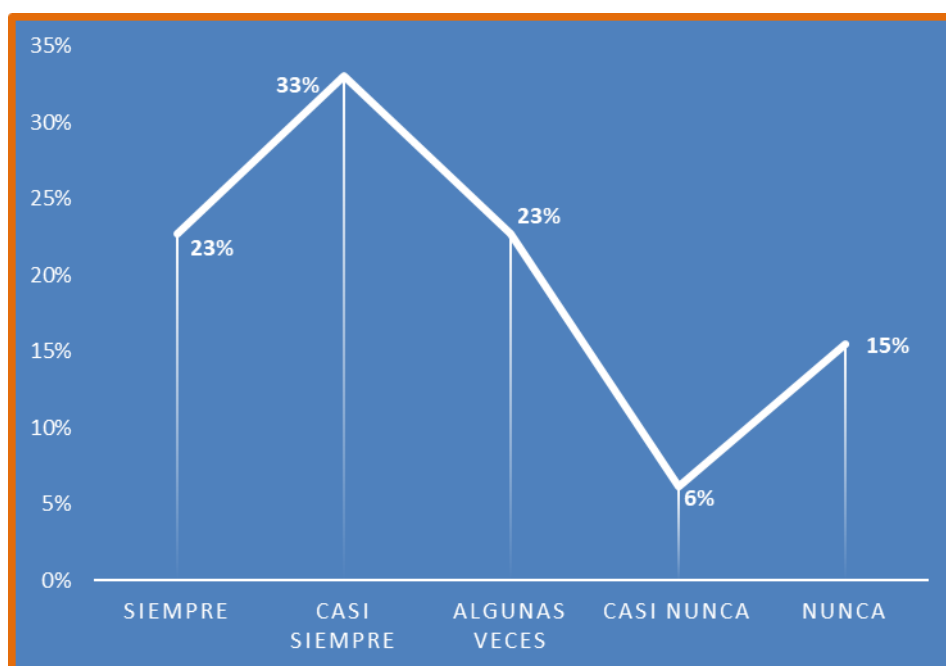
El 30% de los socios encuestados afirma que nunca han visto el manual de procedimientos administrativo y operativo de forma pública, y de consulta para todos los socios. En este apartado de la dimensión de planificación y organización los datos se extienden en aseverar que nunca y casi nunca saben de la existencia pública de un manual administrativo y operativo para los socios. Lo que evidencia la carencia de un orden formal de estos procesos, dentro de la dimensión de planificación y organización los manuales sirven de apoyo a la gestión administrativa para definir las acciones a seguir en todas las actividades importantes alineadas a los objetivos y metas organizativas. Estos resultados ponen en perspectiva una debilidad dentro de la asociación.



**Tabla 21. Dirección acorde al organigrama y compromiso de los socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	22	22,4	22,7	22,7
	CASI SIEMPRE	32	32,7	33,0	55,7
	ALGUNAS VECES	22	22,4	22,7	78,4
	CASI NUNCA	6	6,1	6,2	84,5
	NUNCA	15	15,3	15,5	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 6. Dirección acorde al organigrama y compromiso de los socios**

*Elaborado por: Lara (2020)*

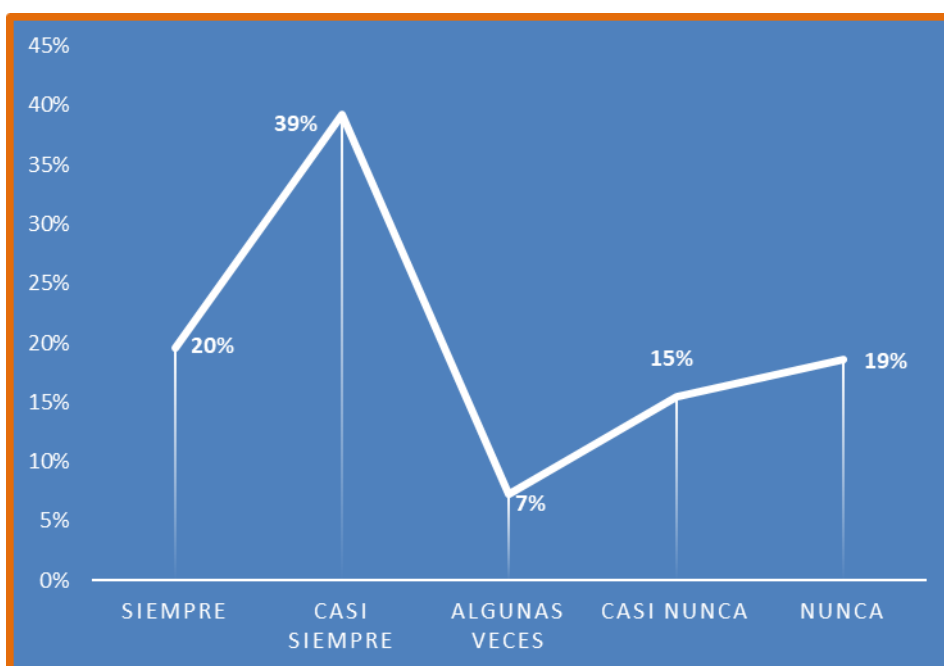
### **Análisis.**

El 33% de los encuestados afirma que casi siempre la asociación está dirigida acorde al organigrama y cada socio acepta, se compromete y conoce sus responsabilidades. Estos resultados se dispersan en su mayoría en que siempre, casi siempre y algunas veces el organigrama de actividades forma parte de la programación, mediante la cual se dirigen las tareas. Esto es un indicativo donde se evidencia que existe un organigrama y que la mayoría de los socios es enterado y dirigido por el. Dentro de la dimensión de planificación y organización contar con una guía de las tareas en cada área representa una ventaja para controlar, supervisar y hacerle seguimiento a cada actividad que se realiza, esto fortalece los mecanismos para el alcance de las metas y para que todo el talento humano trabaje acorde a lo sugerido.

**Tabla 22. Realización de tareas por el manual de funciones y los procesos administrativos y operativos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	19	19,4	19,6	19,6
	CASI SIEMPRE	38	38,8	39,2	58,8
	ALGUNAS VECES	7	7,1	7,2	66,0
	CASI NUNCA	15	15,3	15,5	81,4
	NUNCA	18	18,4	18,6	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 7. Realización de tareas por el manual de funciones y los procesos administrativos y operativos**

*Elaborado por: Lara (2020)*

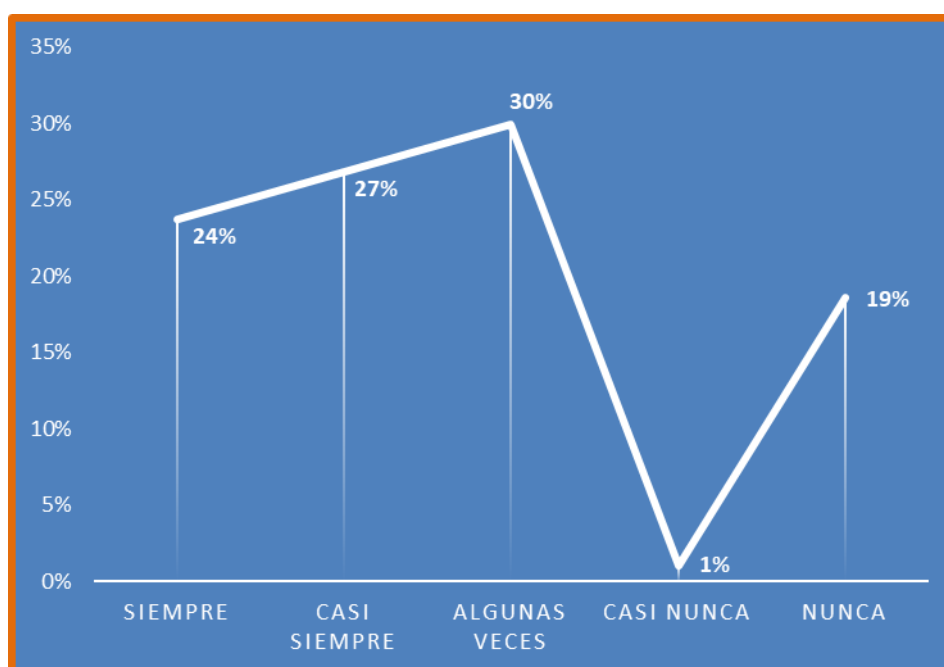
### **Análisis.**

El 39% de los encuestados coincide que casi siempre todas las tareas se realizan en base al manual de funciones y los procesos administrativos y operativos. Este apartado evidencia una discrepancia con los resultados del ítem de la tabla 8, donde se niega estar al conocimiento de la existencia pública de un manual administrativo y de procesos. Por lo cual se amerita constatar en los demás instrumentos aplicados. En base a estos resultados los miembros encuestados afirman que normalmente están al conocimiento de sus tareas, lo cual es un indicativo que dentro de la asociación se comunica con frecuencia de forma pública.

**Tabla 23. Estructura por departamentos y responsables en cada área**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	23	23,5	23,7	23,7
	CASI SIEMPRE	26	26,5	26,8	50,5
	ALGUNAS VECES	29	29,6	29,9	80,4
	CASI NUNCA	1	1,0	1,0	81,4
	NUNCA	18	18,4	18,6	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 8. Estructura por departamentos y responsables en cada área**

*Elaborado por: Lara (2020)*

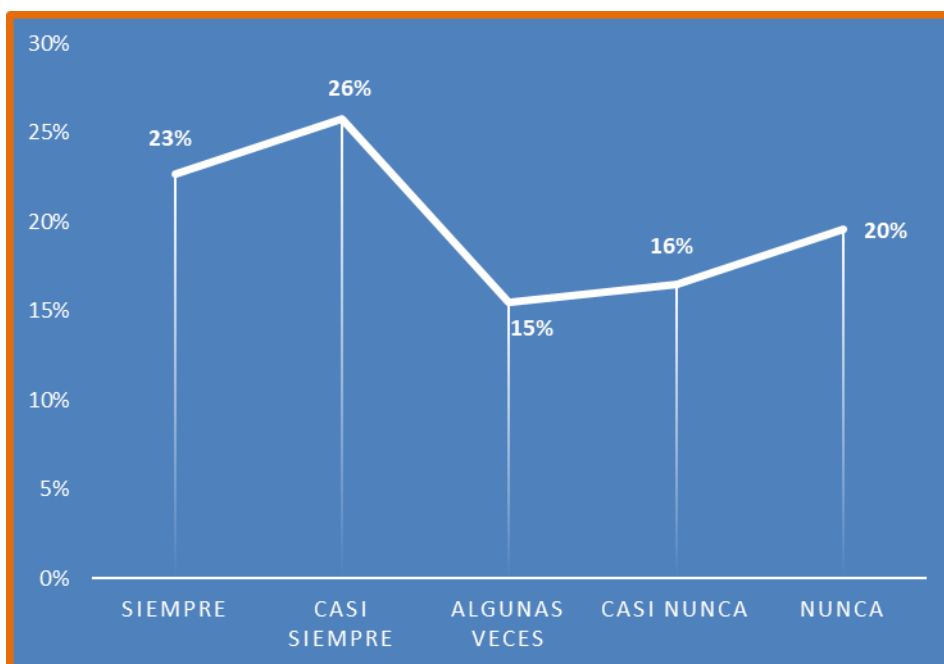
### **Análisis.**

El 30% de los artesanos encuestados afirma que algunas veces en la asociación de artesanos “La Victoria”, existen departamentos y responsables en cada área. De manera que dentro de la asociación se percibe la existencia de una estructura organizativa por áreas o departamentos, dentro de la dimensión de planificación y organización, basándonos en la teoría de sistemas que concibe a la organización también como un subsistema que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes. Esto dentro de la dimensión de planificación y organización es fundamental para el manejo de los procesos y funciones dentro de la asociación.

**Tabla 24. Los administradores encargados no son socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	22	22,4	22,7	22,7
	CASI SIEMPRE	25	25,5	25,8	48,5
	ALGUNAS VECES	15	15,3	15,5	63,9
	CASI NUNCA	16	16,3	16,5	80,4
	NUNCA	19	19,4	19,6	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 9. Los administradores encargados no son socios**

*Elaborado por: Lara (2020)*

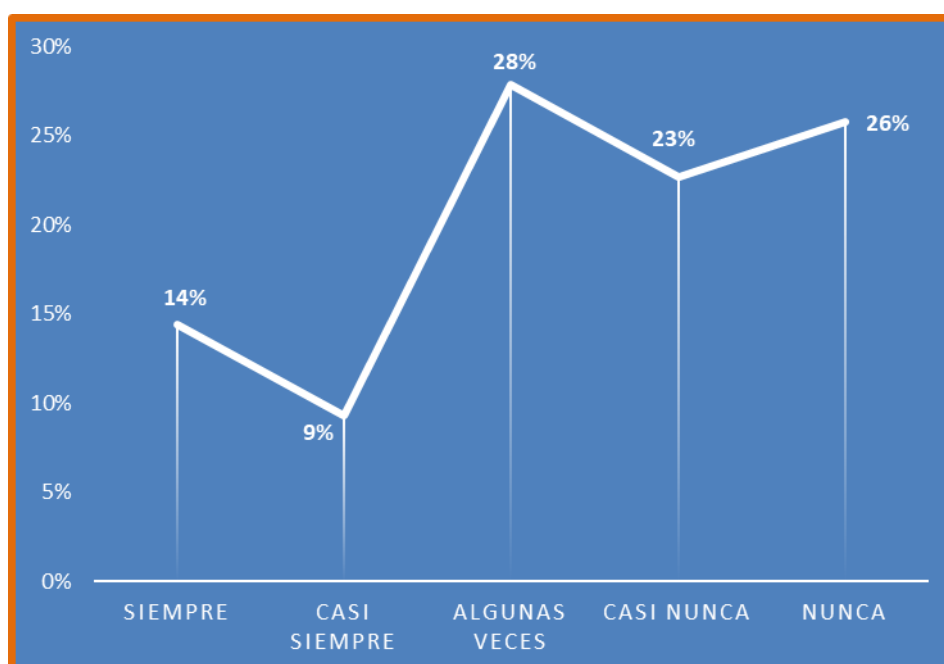
### **Análisis.**

El 26% de los encuestados afirma que casi siempre los administradores encargados no son socios. La tendencia de los datos, en su mayoría se inclina hacia casi siempre y siempre los socios no cumplen funciones como administradores de la asociación. Lo que indica que, la gestión administrativa se puede encontrar separada de las actividades cotidianas, vista más desde una perspectiva operativa que estratégica.

**Tabla 25. Socios aptos para las labores administrativas de la asociación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	14	14,3	14,4	14,4
	CASI SIEMPRE	9	9,2	9,3	23,7
	ALGUNAS VECES	27	27,6	27,8	51,5
	CASI NUNCA	22	22,4	22,7	74,2
	NUNCA	25	25,5	25,8	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 10. Socios aptos para las labores administrativas de la asociación**

*Elaborado por: Lara (2020)*

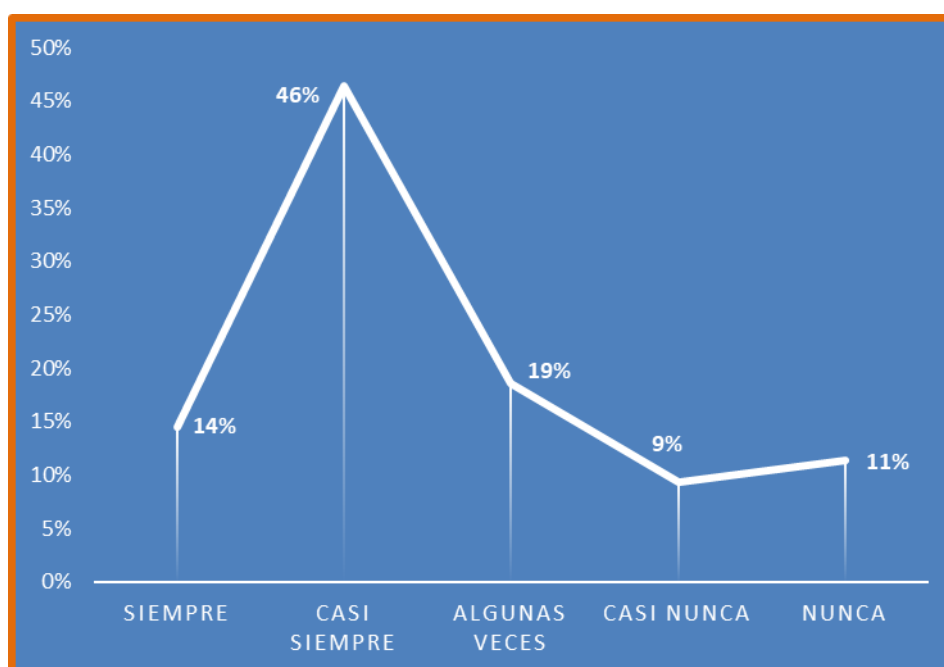
### **Análisis.**

El 28% de los encuestados afirma que solo algunas veces los socios son aptos para las labores administrativas de la asociación, la tendencia de estos datos, va desde algunas veces, nunca y casi nunca se considera que los socios son aptos para labores administrativas de la asociación, esto pone de manifiesto que dentro de la dimensión organización, aun cuando en los ítems anteriores se evidencia una estructura organizativa, la percepción de la efectividad de esos departamentos no es favorable. Indica a su vez que, aunque se cubren algunos elementos básicos, es requerido fortalecer otros en las dimensiones que componen la gestión.

**Tabla 26. Elección del socio por antigüedad y no por su talento para llevar a cabo las tareas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	14	14,3	14,4	14,4
	CASI SIEMPRE	45	45,9	46,4	60,8
	ALGUNAS VECES	18	18,4	18,6	79,4
	CASI NUNCA	9	9,2	9,3	88,7
	NUNCA	11	11,2	11,3	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 11. Elección del socio por antigüedad y no por su talento para llevar a cabo las tareas**

*Elaborado por: Lara (2020)*

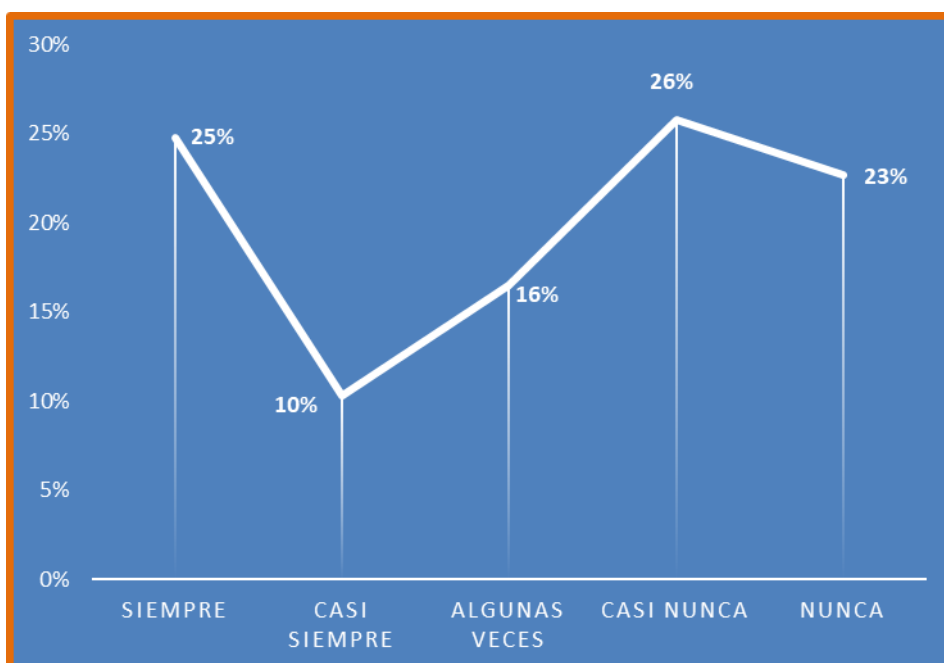
### **Análisis.**

El 46 % de los socios encuestados afirman que casi siempre se elige el socio que se hace cargo de cada departamento más por su tiempo en la asociación, que por su talento para llevar a cabo las tareas. En este ítem se reafirman los resultados anteriores sobre las capacidades o competencias del miembro para llevar las gestiones administrativas de una forma adecuada y que se perciba la efectividad de la misma. En estos términos la dimensión de organización posee debilidades destacadas que pueden ser un impedimento para lograr los objetivos de la asociación.

**Tabla 27. Existencia de un manual de funciones, ni de procesos administrativos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	24	24,5	24,7	24,7
	CASI SIEMPRE	10	10,2	10,3	35,1
	ALGUNAS VECES	16	16,3	16,5	51,5
	CASI NUNCA	25	25,5	25,8	77,3
	NUNCA	22	22,4	22,7	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 12. Existencia de un manual de funciones, ni de procesos administrativos**  
*Elaborado por: Lara (2020)*

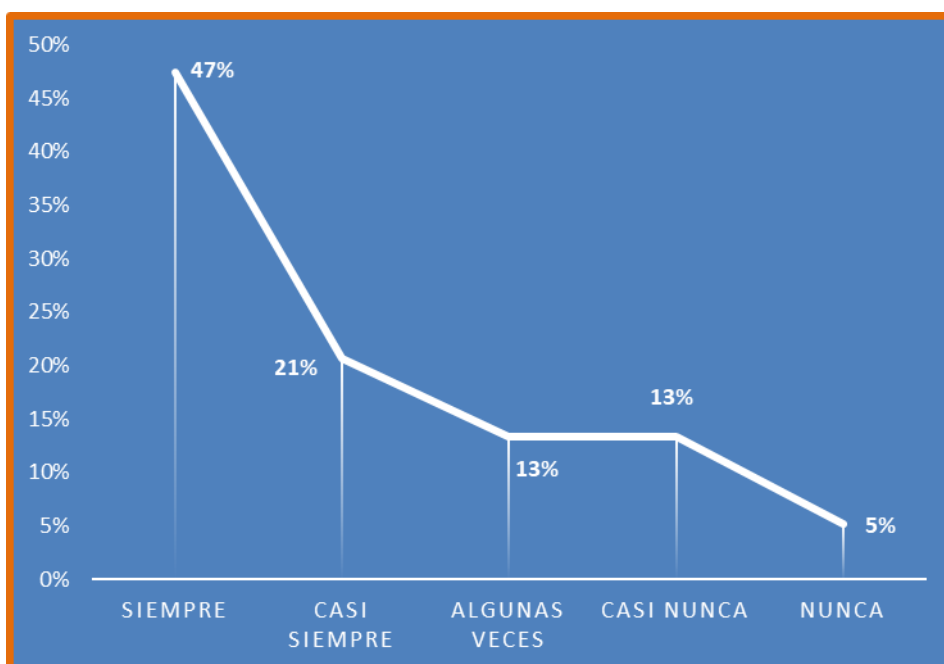
### **Análisis.**

El 26% de los encuestados coincide en que casi nunca se cuenta con un manual de funciones, y de procesos administrativos, reafirmando los resultados de la Tabla 8. Se evidencia la ausencia de un manual de procedimientos, que contribuya a la gestión administrativa a la asociación. La importancia de un manual se basa en su funcionabilidad para capturar el proceso de actividades específicas dentro de la organización, en las cuales se especifican las políticas, aspectos legales, procedimientos y medidas de control para llevar a cabo las actividades de manera efectiva, forma parte de la dimensión organización dentro de la gestión, lo que permite consolidar la estructura de la misma.

**Tabla 28. Las decisiones se toman en consenso con todos los socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	46	46,9	47,4	47,4
	CASI SIEMPRE	20	20,4	20,6	68,0
	ALGUNAS VECES	13	13,3	13,4	81,4
	CASI NUNCA	13	13,3	13,4	94,8
	NUNCA	5	5,1	5,2	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 13. Las decisiones se toman en consenso con todos los socios**

*Elaborado por: Lara (2020)*

### **Análisis.**

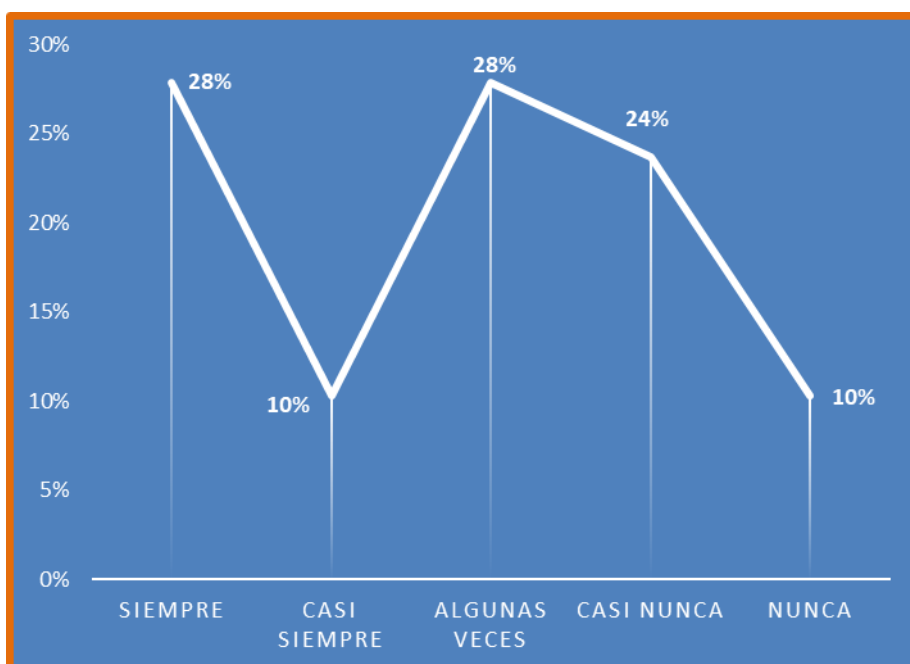
El 47% de los artesanos encuestados afirma que siempre las decisiones se toman en consenso con todos los socios. Respecto a la dimensión de dirección, este resultado evidencia que tal como se espera será un tipo de organización como la asociación, las decisiones deben tomarse de forma participativa, lo que pone en evidencia que en su mayoría los miembros perciben que siempre y casi siempre esto se lleva a cabo, representando una ventaja para la organización.



**Tabla 29. Las decisiones las toman los socios líderes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	27	27,6	27,8	27,8
	CASI SIEMPRE	10	10,2	10,3	38,1
	ALGUNAS VECES	27	27,6	27,8	66,0
	CASI NUNCA	23	23,5	23,7	89,7
	NUNCA	10	10,2	10,3	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 14. Las decisiones las toman los socios líderes**

*Elaborado por: Lara (2020)*

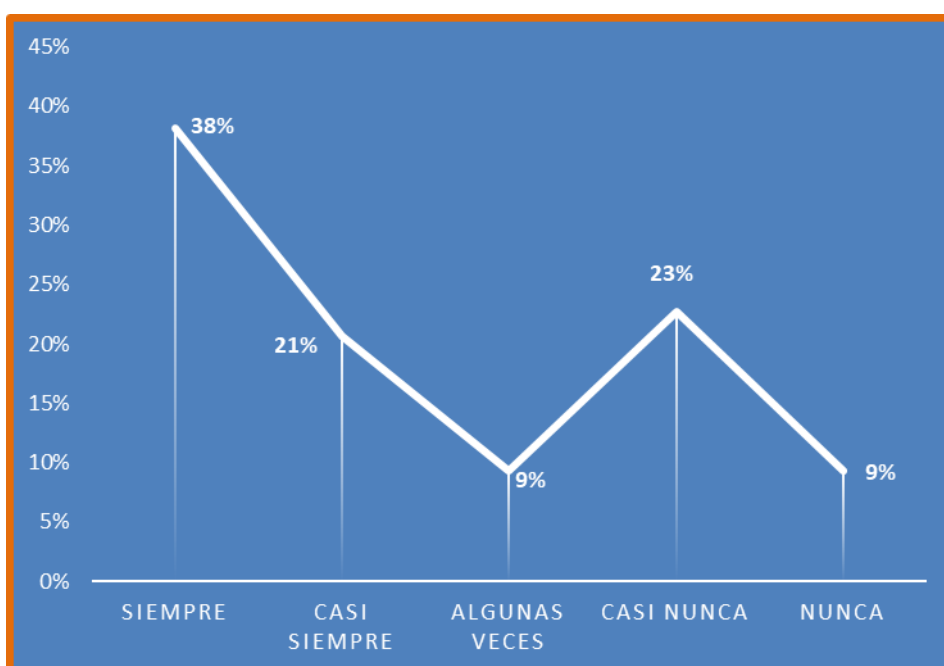
### **Análisis.**

El 28% de los encuestados coincide en que siempre y algunas veces las decisiones las toman los socios líderes. Este resultado discrepa del anterior, la mayoría de los socios se inclina en que los líderes son los responsables o los que toman las decisiones, pero el resultado de la tabla 16, expresa que para tomarlas se realiza un consenso. Esto pone en duda el tipo de liderazgo existente en la asociación.

**Tabla 30. Los líderes de la asociación son democráticos y participativos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	37	37,8	38,1	38,1
	CASI SIEMPRE	20	20,4	20,6	58,8
	ALGUNAS VECES	9	9,2	9,3	68,0
	CASI NUNCA	22	22,4	22,7	90,7
	NUNCA	9	9,2	9,3	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 15. Los líderes de la asociación son democráticos y participativos**

*Elaborado por: Lara (2020)*

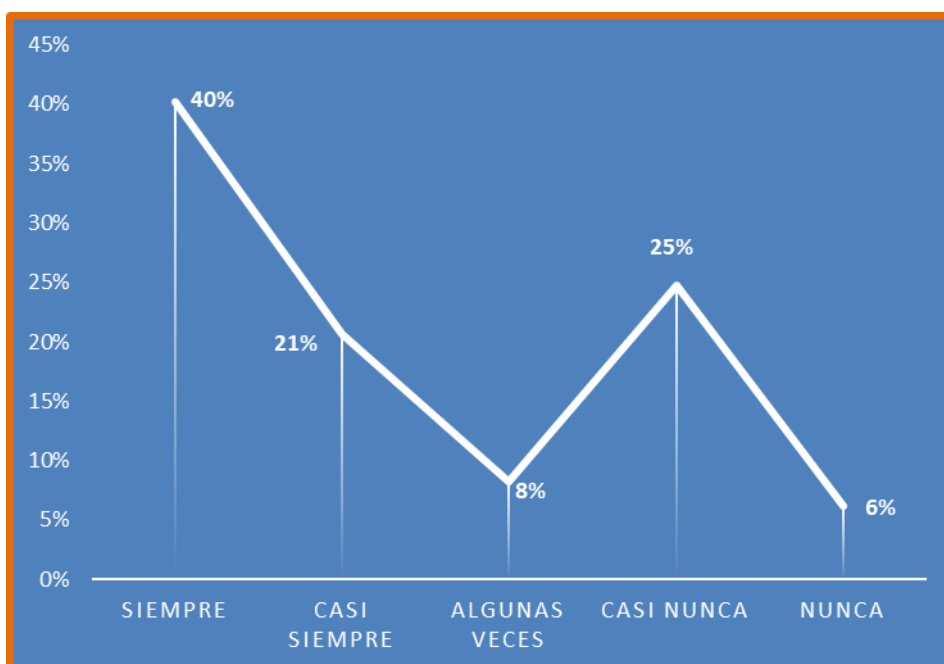
### **Análisis.**

El 38% de los artesanos afirma que siempre los líderes de la asociación son democráticos y participativos. Coincidiendo en su mayoría que este liderazgo corresponde a la consulta para la toma de decisiones, entre otras cosas. Discrepando con el resultado de la tabla 17 y coincidiendo con el resultado de la tabla 16. Sin embargo, los datos se inclinan hacia la consulta de la toma de decisiones y el liderazgo participativo, lo que en la dimensión de dirección es un punto favorable para el tipo de organización que se estudia y las tendencias contemporáneas de gestión administrativa.

**Tabla 31. Comunicación y publicación de las actividades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	39	39,8	40,2	40,2
	CASI SIEMPRE	20	20,4	20,6	60,8
	ALGUNAS VECES	8	8,2	8,2	69,1
	CASI NUNCA	24	24,5	24,7	93,8
	NUNCA	6	6,1	6,2	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 16. Comunicación y publicación de las actividades**

*Elaborado por: Lara (2020)*

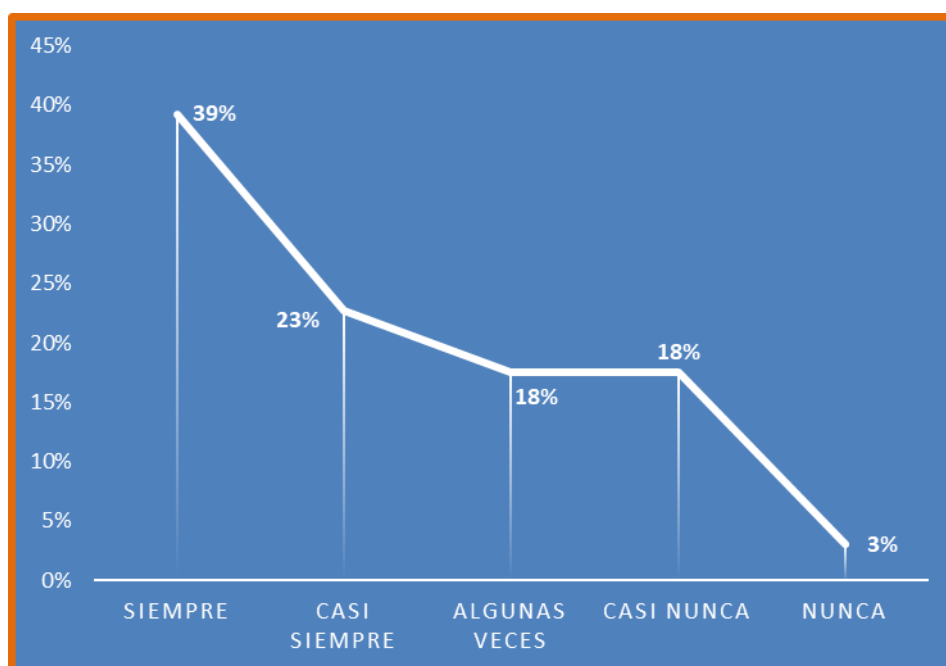
### **Análisis.**

El 40% de los encuestados coincide en que siempre las actividades dentro de la asociación se comunican con antelación y se hace de una forma pública. Este resultado coincide con los resultados anteriores referentes a la comunicación y publicación de las actividades, lo que evidencia una ventaja respecto a la gestión de la información para el alcance de los objetivos.

**Tabla 32. Complicaciones e inversión de tiempo en las reuniones de la asociación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	38	38,8	39,2	39,2
	CASI SIEMPRE	22	22,4	22,7	61,9
	ALGUNAS VECES	17	17,3	17,5	79,4
	CASI NUNCA	17	17,3	17,5	96,9
	NUNCA	3	3,1	3,1	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 17. Complicaciones e inversión de tiempo en las reuniones de la asociación**  
*Elaborado por: Lara (2020)*

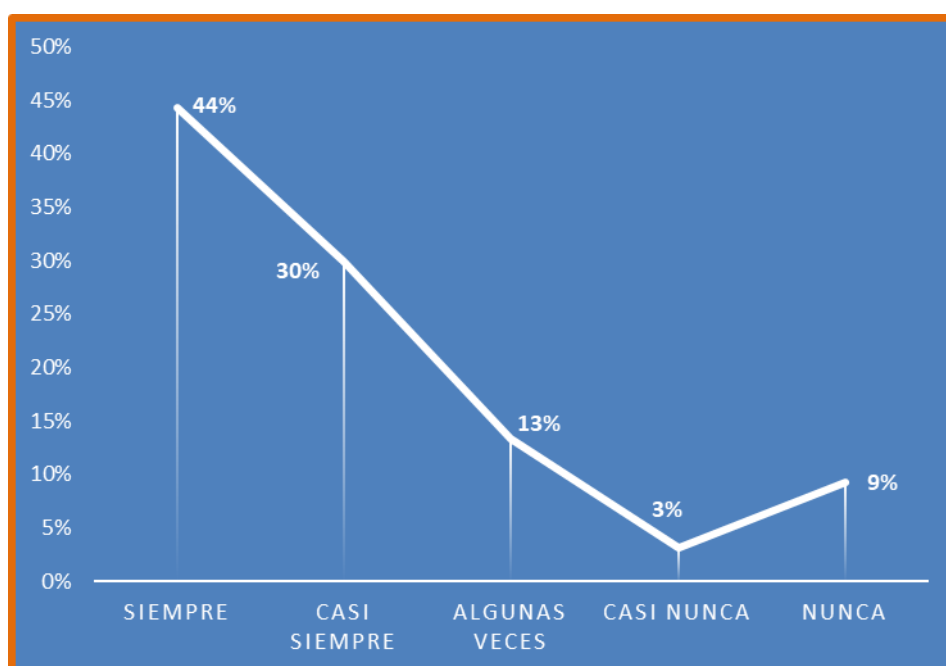
### **Análisis.**

El 39% de los artesanos coincide en que siempre es complicado llegar acuerdos en las reuniones de la asociación y se invierte mucho tiempo en ello. Se evidencia que las reuniones representan dentro de la asociación uno de los mecanismos para llegar a acuerdos de diferentes índoles, relacionados con las diferentes actividades o consensos necesarios, pero los resultados indican que siempre y casi siempre se presentan dificultades para hacerlo mediante las reuniones. Dentro de la dimensión de dirección el trabajo en equipo es necesario, para ello, se deben crear recursos o mecanismos que permitan llegar a los acuerdos de los grupos de personas que participan. En vista de estos resultados se pone de manifiesto una debilidad relacionada con estos encuentros.

**Tabla 33. Es satisfactorio pertenecer a la Asociación de Artesanos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	43	43,9	44,3	44,3
	CASI SIEMPRE	29	29,6	29,9	74,2
	ALGUNAS VECES	13	13,3	13,4	87,6
	CASI NUNCA	3	3,1	3,1	90,7
	NUNCA	9	9,2	9,3	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 18. Es satisfactorio pertenecer a la Asociación de Artesanos**

*Elaborado por: Lara (2020)*

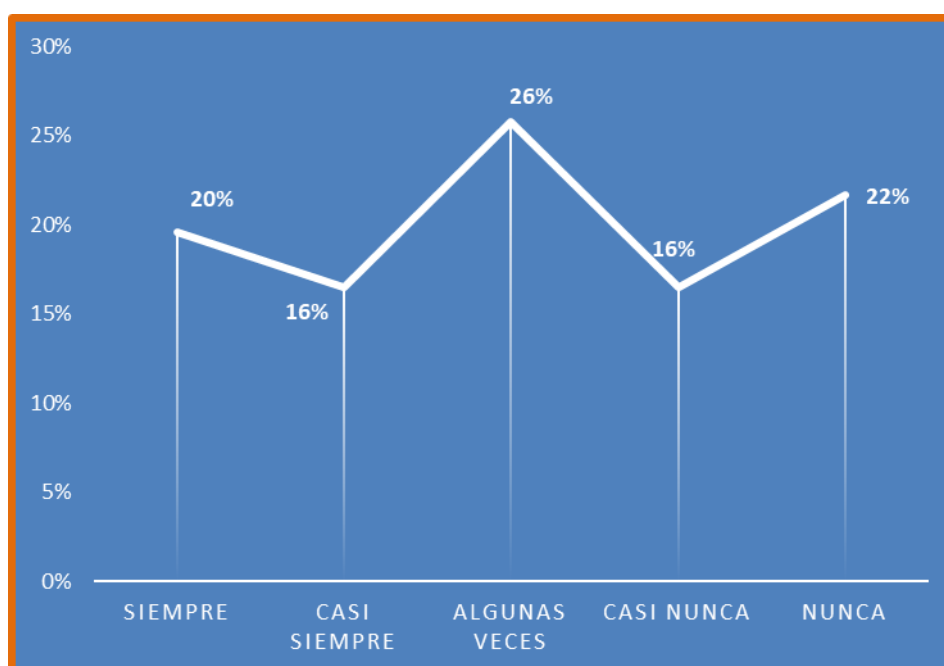
### **Análisis.**

El 44% de los encuestados afirma que siempre es satisfactorio pertenecer a la asociación de artesanos. Para el trabajo en equipo el sentido de pertenencia es importante, debido a la integración que es necesaria que exista entre los miembros de la asociación. Estos resultados indican que siempre y casi siempre los socios se encuentran identificados con la organización, lo que puede representar que se comprometan con mayor facilidad al logro de los objetivos, metas y actividades conjuntamente con el resto de los miembros.

**Tabla 34. En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	19	19,4	19,6	19,6
	CASI SIEMPRE	16	16,3	16,5	36,1
	ALGUNAS VECES	25	25,5	25,8	61,9
	CASI NUNCA	16	16,3	16,5	78,4
	NUNCA	21	21,4	21,6	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 19. En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo**

*Elaborado por: Lara (2020)*

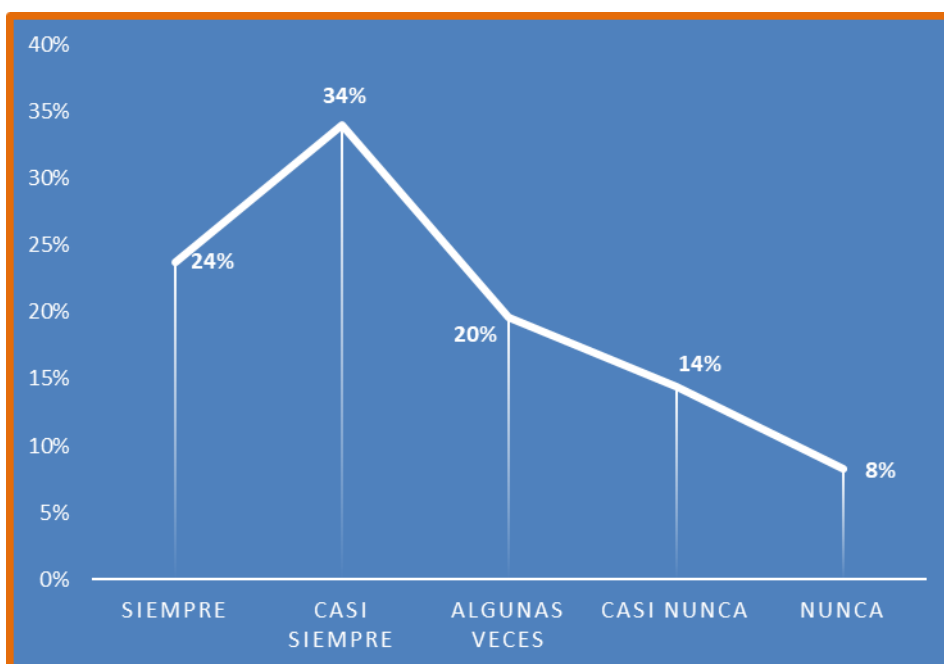
### **Análisis.**

El 26% de los artesanos encuestados afirma que solo algunas veces en la asociación todos cooperan y forman un buen equipo de trabajo. Aun con los resultados anteriores donde se interpreta que existe una consistencia de cooperación entre los miembros, este resultado discrepa de esa afirmación, poniendo en evidencia que pueden existir algunas debilidades respecto a las relaciones internas entre los socios. Esto dentro de la dimensión de la dirección es un indicativo de debilidad dentro de la gestión administrativa, aunque es cierto que la dinámica de las relaciones internas entre los miembros es cosa personal de cada uno, también lo es, que dentro de los mecanismos y recursos de una buena gestión administrativa se deben diseñar medios para mejorar esas relaciones.

**Tabla 35. Todos trabajan por su cuenta y sus intereses, sin colaborar con el otro**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	23	23,5	23,7	23,7
	CASI SIEMPRE	33	33,7	34,0	57,7
	ALGUNAS VECES	19	19,4	19,6	77,3
	CASI NUNCA	14	14,3	14,4	91,8
	NUNCA	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 20. Todos trabajan por su cuenta y sus intereses, sin colaborar con el otro**

*Elaborado por: Lara (2020)*

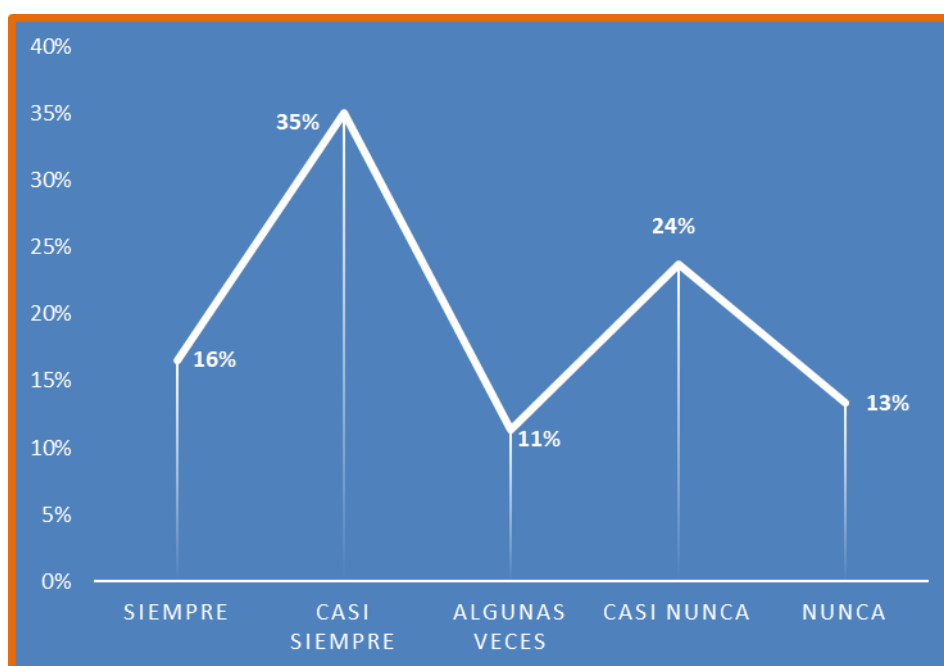
### **Análisis.**

El 34% de los encuestados afirma que casi siempre todos trabajan por su cuenta y sus intereses, sin colaborar con el otro. Este resultado reafirma el resultado del ítem anterior, que puede ser interpretado como una situación que pone en desventaja para la consistencia del trabajo en equipo, también pone en duda el tipo de liderazgo y la naturaleza de la asociación como organización social, donde todos se unen para crear una corresponsabilidad en la comunidad y una integración donde precede tomar en consideración los intereses del otro.

**Tabla 36. En la asociación se lleva un control de todas las actividades realizadas por los socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	16	16,3	16,5	16,5
	CASI SIEMPRE	34	34,7	35,1	51,5
	ALGUNAS VECES	11	11,2	11,3	62,9
	CASI NUNCA	23	23,5	23,7	86,6
	NUNCA	13	13,3	13,4	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 21. En la asociación se lleva un control de todas las actividades realizadas por los socios**

*Elaborado por: Lara (2020)*

### **Análisis.**

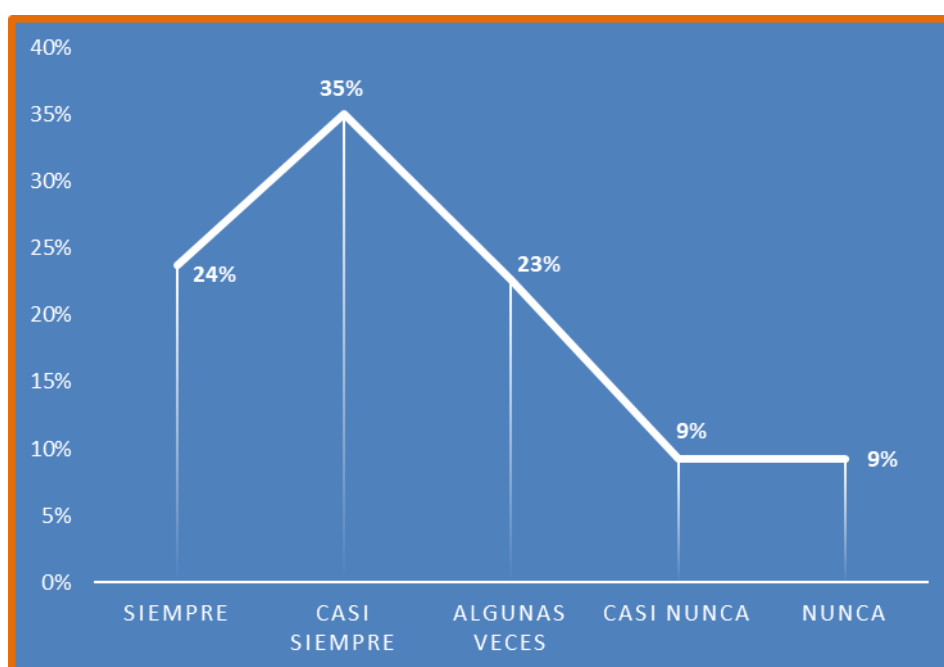
El 35% de los socios encuestados afirma que casi siempre en la asociación se lleva un control de todas las actividades realizadas por los socios. Lo que implica que una gran parte de los miembros afirma que se controlan las tareas, representando una ventaja para la respectiva dimensión



**Tabla 37. En la asociación existe transparencia administrativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	23	23,5	23,7	23,7
	CASI SIEMPRE	34	34,7	35,1	58,8
	ALGUNAS VECES	22	22,4	22,7	81,4
	CASI NUNCA	9	9,2	9,3	90,7
	NUNCA	9	9,2	9,3	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 22. En la asociación existe transparencia administrativa**

*Elaborado por: Lara (2020)*

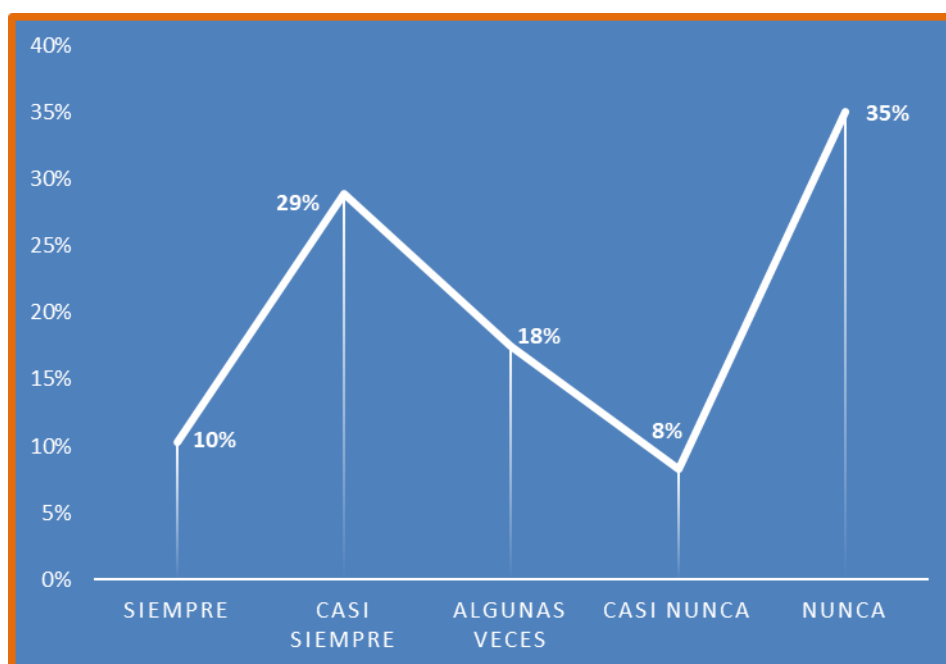
### **Análisis.**

El 35% de los encuestados coincide en que casi siempre en la asociación existe transparencia administrativa. La mayoría de los datos se concentraron entre casi siempre, siempre y algunas veces existe transparencia administrativa, lo que implica una ventaja para la asociación y la gestión administrativa presente en ella, pues la confianza de los miembros es fundamental y cuando se percibe que las cuentas se manejan con transparencia, en la dimensión de control se presenta con eficiencia.

**Tabla 38. Se evalúan resultados y se toman medidas para corregir los errores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	10	10,2	10,3	10,3
	CASI SIEMPRE	28	28,6	28,9	39,2
	ALGUNAS VECES	17	17,3	17,5	56,7
	CASI NUNCA	8	8,2	8,2	64,9
	NUNCA	34	34,7	35,1	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 23. Se evalúan resultados y se toman medidas para corregir los errores**

*Elaborado por: Lara (2020)*

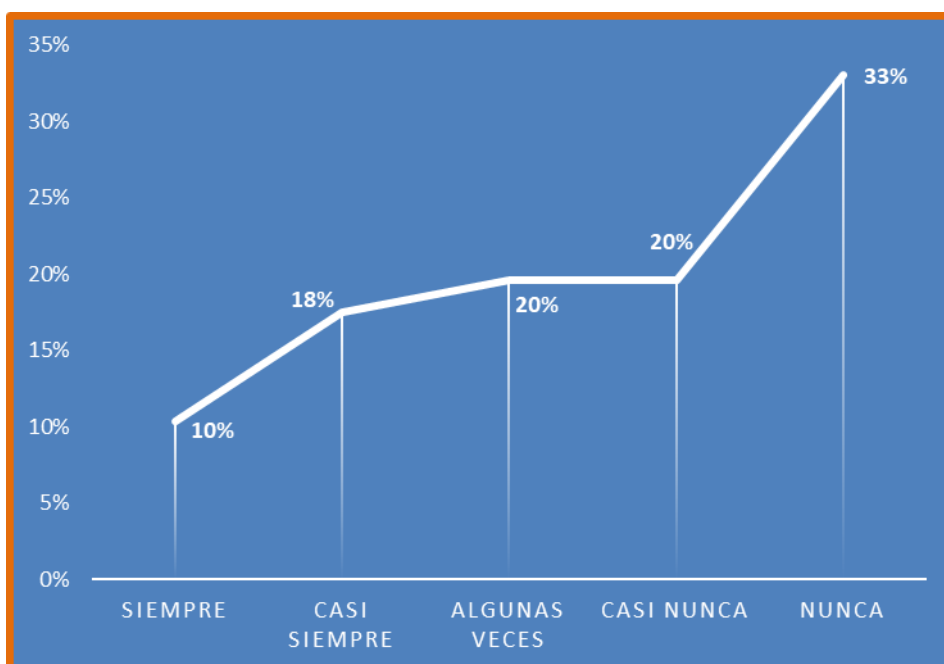
### **Análisis.**

El 35% de los encuestados afirma que nunca se evalúan resultados y se toman medidas para corregir errores. La tendencia de los datos, se mantuvo en un promedio del 61% sobre las afirmaciones de que algunas veces, casi nunca y nunca se evalúan resultados, siendo de mayor preponderancia en que nunca se hace. En resultados anteriores, específicamente en la tabla 24, se evidencia que se lleva control de las actividades realizadas por los socios, sin embargo, en este ítem se evidencia que existe una ausencia de control para evaluar y corregir, que es la esencia de esta dimensión. Lo que pone de manifiesto una debilidad en este apartado de la gestión administrativa presente.

**Tabla 39. Existe retroalimentación de las labores de cada socio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	10	10,2	10,3	10,3
	CASI SIEMPRE	17	17,3	17,5	27,8
	ALGUNAS VECES	19	19,4	19,6	47,4
	CASI NUNCA	19	19,4	19,6	67,0
	NUNCA	32	32,7	33,0	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 24. Existe retroalimentación de las labores de cada socio**

*Elaborado por: Lara (2020)*

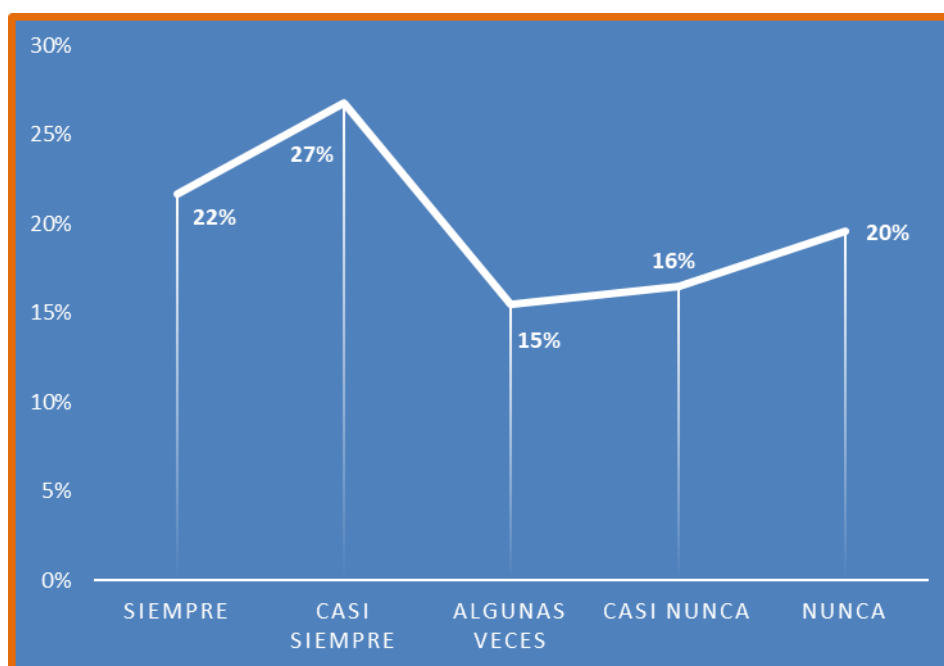
### **Análisis.**

El 33% de los artesanos encuestados afirma que nunca existe retroalimentación de las labores de cada socio. Estos resultados confirman los anteriores, pues tomando en consideración la teoría de sistemas, donde todas las actividades y áreas mantienen una relación recíproca, donde unas dependerán de otras, evidentemente al no existir evaluación ni corrección en un sistema de control dentro de la gestión administrativa, tampoco se puede evidenciar retroalimentación en ella, lo que efectivamente se está manifestando a través de este ítem.

**Tabla 40. En la Asociación prevalece la cooperación entre los socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	21	21,4	21,6	21,6
	CASI SIEMPRE	26	26,5	26,8	48,5
	ALGUNAS VECES	15	15,3	15,5	63,9
	CASI NUNCA	16	16,3	16,5	80,4
	NUNCA	19	19,4	19,6	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 25. En la Asociación prevalece la cooperación entre los socios**

*Elaborado por: Lara (2020)*

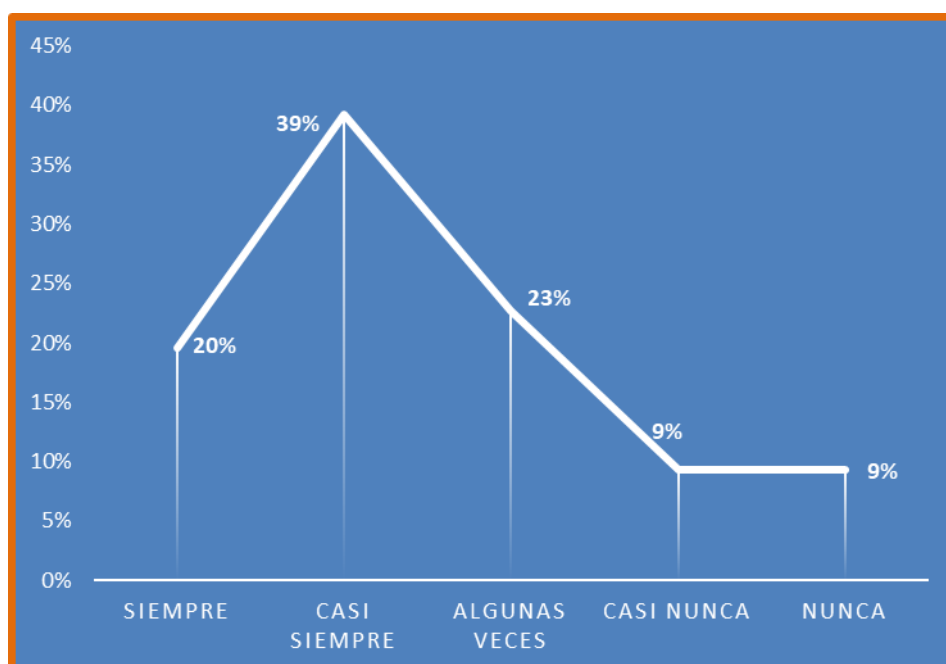
### **Análisis.**

El 27% de los socios afirma que casi siempre en la asociación de artesanos “La Victoria” prevalece la cooperación entre los socios. Dentro de la asociación y su naturaleza como organización social es importante que exista unión entre los miembros, lo que es un indicativo que la función para la cual se lleva a cabo esta asociación está cumpliéndose en uno de sus aspectos o elementos más fundamentales. Sin embargo, es importante acotar que este resultado se encuentra en discrepancia con el ítem de la tabla 22 y 23, donde los socios afirman que no existe cooperación, y solo está presente el individualismo. Lo que puede interpretarse como una inconsistencia en los resultados respecto a este elemento de la dimensión asociación.

**Tabla 41. Existe igualdad e inclusión entre los socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	19	19,4	19,6	19,6
	CASI SIEMPRE	38	38,8	39,2	58,8
	ALGUNAS VECES	22	22,4	22,7	81,4
	CASI NUNCA	9	9,2	9,3	90,7
	NUNCA	9	9,2	9,3	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 26. Existe igualdad e inclusión entre los socios**

*Elaborado por: Lara (2020)*

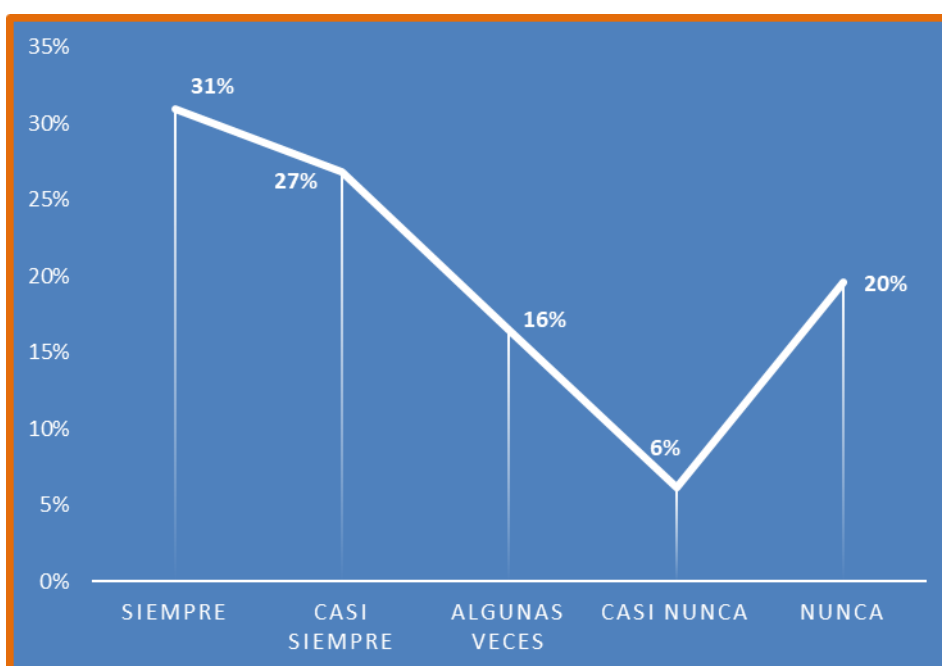
### **Análisis.**

El 39% de los encuestados coincide en que casi siempre existe igualdad e inclusión entre los socios. Estos resultados avalan otro elemento característico de la asociación, respecto a la inclusión y la no discriminación, lo que representa una ventaja que consolida la naturaleza de la asociación.

**Tabla 42. La gestión es participativa, lo planificado se realiza con previa consulta a todos los socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	30	30,6	30,9	30,9
	CASI SIEMPRE	26	26,5	26,8	57,7
	ALGUNAS VECES	16	16,3	16,5	74,2
	CASI NUNCA	6	6,1	6,2	80,4
	NUNCA	19	19,4	19,6	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 27. La gestión es participativa, lo planificado se realiza con previa consulta a todos los socios**

*Elaborado por: Lara (2020)*

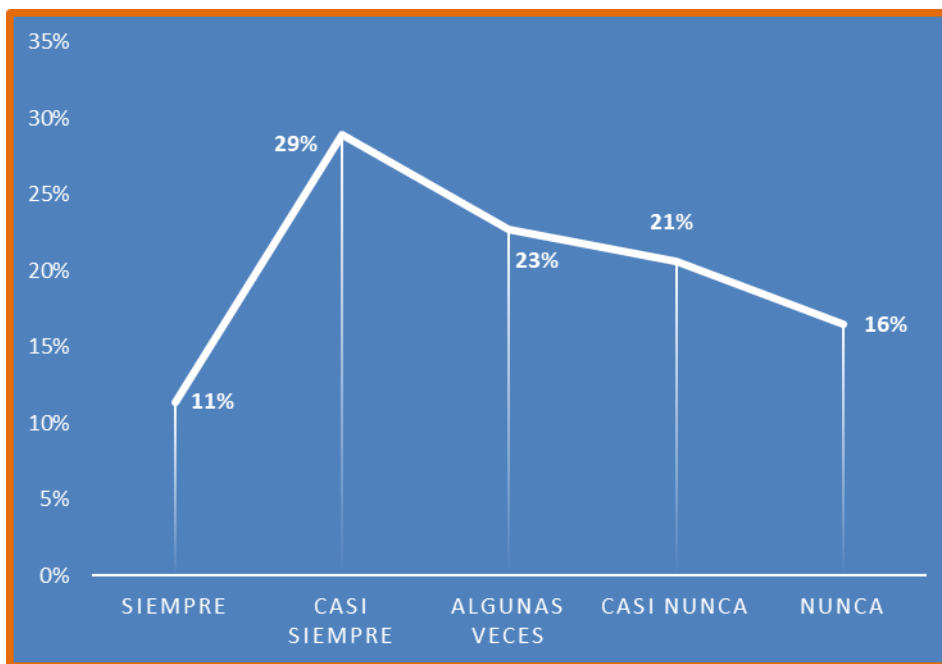
### **Análisis.**

Un 31% de los artesanos coincide en que siempre la gestión es participativa, lo planificado se realiza con previa consulta a todos los socios. Estos resultados se encuentran en coherencia con los anteriores, relacionados con la participación de los socios en las decisiones. Lo que evidencia en la asociación de artesanos “La Victoria”, se encuentra presente el principio de cooperación entre sus miembros.

**Tabla 43. En la asociación, nadie acumula capital, todos obtenemos ganancias por igual**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	11	11,2	11,3	11,3
	CASI SIEMPRE	28	28,6	28,9	40,2
	ALGUNAS VECES	22	22,4	22,7	62,9
	CASI NUNCA	20	20,4	20,6	83,5
	NUNCA	16	16,3	16,5	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 28. En la asociación, nadie acumula capital, todos obtenemos ganancias por igual**

*Elaborado por: Lara (2020)*

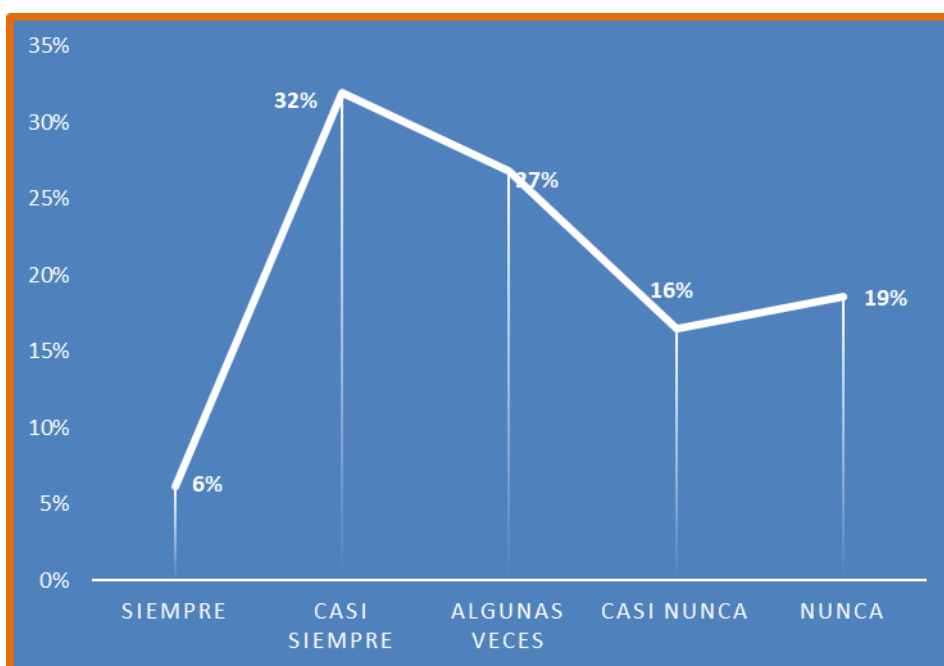
### **Análisis.**

El 29% de los socios afirma que casi siempre, en la asociación, nadie acumula capital, todos obtenemos ganancias por igual. Los datos tuvieron una tendencia desde casi siempre, algunas veces, hasta casi nunca se acumula capital y existe igualdad en las ganancias, lo que pone en perspectiva el principio de la no acumulación de capital que establece la regulación por la Economía Popular y Solidaria, donde se fundamenta en la cooperación y la no competencia, la responsabilidad territorial, la ausencia de lucro o acumulación de capital.

**Tabla 44. El trabajo de artesano dentro de la asociación solo alcanza para sobrevivir y subsistir**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	6	6,1	6,2	6,2
	CASI SIEMPRE	31	31,6	32,0	38,1
	ALGUNAS VECES	26	26,5	26,8	64,9
	CASI NUNCA	16	16,3	16,5	81,4
	NUNCA	18	18,4	18,6	100,0
	Total	97	99,0	100,0	

*Elaborado por: Lara (2020), datos de campo procesados en IBM Statistics SPSS V-24*



**Gráfico 29. El trabajo de artesano dentro de la asociación solo alcanza para sobrevivir y subsistir**

*Elaborado por: Lara (2020)*

### **Análisis.**

El 32% de los artesanos coincide en que casi siempre el trabajo de artesano dentro de la asociación solo alcanza para sobrevivir y subsistir. En los resultados se pone de manifiesto el principio sugerido por la Economía Popular y Solidaria, donde estas organizaciones están principalmente dirigidas a satisfacer las necesidades básicas de autoempleo y de subsistencia de la unión de sus miembros.



## **Anexo 2. Entrevista al Socio Líder de la Asociación de Artesanos “La Victoria”**

- 1. ¿Cuál considera usted, es el mayor problema administrativo que presenta la asociación de artesanos “La Victoria” respecto a dirección, planificación, organización y control? ¿Y qué medidas se han tomado para solucionarlo?**

### **Respuesta:**

No ha tenido un plan para guiarnos por donde en lo que es la planificación de la administración de la asociación, lo que primero creo necesitaríamos es un plan o algún un formato fruto de un análisis técnicamente registrado, y eso, no lo hemos logrado hasta el momento.

### **Intervención del Autor:**

Se puede decir que el principal problema, es que no existe la planificación, organización, el control, por escrito, quizá lo han estado manejando empíricamente, pero no hay por escrito.

### **Respuesta:**

Si muy correcto, exactamente, si creo que eso sucede en la gran mayoría de las organizaciones, es a criterio del dirigente o como las circunstancias se presentan, no tenemos algo técnicamente elaborado, o un camino que seguir al que después al tiempo que pueda estar evaluado su garante, su alcance, y esto es lo que sabemos ya que necesitamos.

- 2. ¿Cree usted que las herramientas de gestión administrativa, como la planificación, la organización, la dirección, y el control puedan contribuir a mejorar las falencias dentro de la asociación?**

### **Respuesta:**

Por experiencia, conozco que la principal necesidad, sería una herramienta muy útil, una vez que se aplique, teniendo elaborado ya esa planificación. Es un camino que

nos permitiría seguir como decía nos permitiría con el tiempo evaluar y entender los porcentajes de avance y alcance de objetivos y realmente para nosotros creo que lo más importante, necesitamos ver las necesidades de administración de la asociación. El fruto también de la necesidad de alcanzar algunos objetivos, tanto personales, como administrativos de los asociados que tienen dificultades económicas debido a las dificultades por lo que estamos pasando, de comercialización, Que nos pueda ayudar con una buena organización que nos ayude sobre todo abrir el mercado y mejorar las técnicas de producción.

**3. ¿Considera que la asociación de artesanos “La Victoria” funciona como una empresa? Tomando en consideración que es una asociación regulada por la LOEPS ¿Cuál sería la diferencia según su apreciación como líder entre el manejo de una empresa y el de una asociación?**

**Respuesta:**

Bueno la Asociación de Productores Artesanales la Victoria es una Organización de Economía Popular y Solidaria, controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo. Nosotros si hemos tenido dificultades como asociación, que se cambiaron y migraron, así problemas con otros dirigentes, más el problema de la pandemia que no se ha podido hacer gestión. Sin embargo, como asociación ha venido funcionando, ejemplo de eso es que la asociación ha logrado en dos ocasiones el apoyo para dos proyectos importantes. Uno de ellos, la construcción del taller frente a la 1 (uno), de los compañeros artesano, para la Feria que atrae miles de turistas, al final para el artesano compradores de sus productos.

La asociación ha logrado ver la Municipalidad el apoyo por capacitaciones, para el artesano la asociación sigue siendo útil, las dificultades que hemos tenido tiene que ver más con el manejo económico de los dirigentes, es la parte que más se ha pasado como tal.

**4. ¿Qué características posee la Asociación de Artesanos “La Victoria” como organización? En el sentido de los beneficios que poseen los socios y que tipo de estructura tiene la asociación para conseguirlo. ¿Reuniones, ¿División de áreas, ¿Manuales de Procesos, Distribución de Tareas?**

**Respuesta:**

Bueno como decíamos, la asociación por estar regida por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, la asociación tiene una estructura de la directiva, la asamblea está allí lo que es un administrador de la asociación, existe una junta administrativa, una junta de vigilancia, tal como exige la SEPS, allí está la estructura intacta, y con esa estructura viene irse cumpliendo lo que la Superintendencia exige.

Sin embargo, después de eso, no hemos logrado avanzar a la necesidad de un reglamento interno, que nos permita dar de manera más clara tareas de los compañeros directivos, para que nos ayude en ir buscando estrategias de mejor gestión administrativa, que nos permita ir buscando la ejecución, la gestión de proyectos en sector público, como privado. Entonces creo, ir aterrizando hacia esas herramientas más puntuales sería nuestro camino para lograr más eficiencia en los objetivos que tiene la asociación.

Un problema puede ser, que los compañeros dirigentes se centraron más en que la asociación este preocupada de la Feria de Finados, y hasta allí, eso lo pusieron como el objetivo más grande, y tal vez un momento como único, pero necesitamos otros, como: son la capacitación, la búsqueda de mercados, capacitación en comercialización, capacitación en técnicas de producción, marketing, publicidad. Y en eso no hemos logrado todavía tener resultados, porque no se ha trabajado adecuadamente.

Justamente en estos meses de la pandemia, yo asumí dos meses antes que empiece esta pandemia, y por eso, no he podido hacer asamblea. Y también en el sector

público no han podido atender estos meses, como para poder presentar propuestas de apoyo.

- 5. En caso de querer mejorar algún aspecto de la asociación, desde el punto de vista administrativo y de procesos, para el beneficio de todos los socios. ¿Cuál sería ese aspecto? ¿Y que considera usted que se necesite para lograrlo? Explique.**

**Respuesta:**

Haber, ir puntualmente, una, un estudio, un análisis de lo que necesita la asociación desde el aspecto administrativo para mejorar una planificación técnicamente elaborada, y la capacitación para la ejecución de esa planificación, creo que eso es fundamental para que pueda avanzar la gestión administrativa.

**Intervención del Autor:**

Lcdo. Toro, disculpe no hay un manual de procesos, no cuentan con un reglamento interno

**Respuesta:**

Más allá de tener los papeles al día, eso sí, los directivos en la superintendencia ya internamente como trabajar, no tenemos nada. Estamos totalmente carentes de eso, y prácticamente entre las herramientas, luego de la planificación, lo que más necesitamos y de urgencia, porque las organizaciones tienen un proceso de vida, donde nacen, van creciendo, y un momento donde no se logra ir mejorando la gestión, empiezan a envejecer y hasta lamentablemente desaparecen

## Anexo 3. Formatos de Recolección de Datos e Información

11/12/2020 Encuesta para los socios de la Asociación de Artesanos La Victoria - Pujilí

### Encuesta para los socios de la Asociación de Artesanos La Victoria - Pujilí

De mi más entera consideración, sirva la presente para solicitarle su colaboración, con el trabajo final de maestría que lleva por título "Gestión administrativa para la asociación de artesanos "La Victoria" del cantón Pujilí", presentado por el Ing. Alex Bayardo Lara Naranjo, para optar al título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Consiste en llenar este cuestionario con la mayor cercanía a la realidad posible, dentro del conocimiento que usted pueda tener en cada aspecto. Esta información es importante para proponer mejoras en la gestión administrativa de la Asociatividad, siendo su ayuda de gran valía para lograrlo.

Los datos que usted suministre son estrictamente confidenciales, serán usados solamente para fines de la investigación que se desarrolla. Debe seleccionar de acuerdo a su criterio con una única respuesta

**\*Obligatorio**

PARTE I: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL COMPONENTE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

1. ¿En la asociación de artesanos "La Victoria", se difunde la misión, visión, objetivos, valores, principios y normativa? \*

**Marca solo un óvalo.**

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

<https://docs.google.com/forms/d/1vWJgw4F1BawDzD8TlccQm7F-3FvnoXo1GSy4red1> 1/11

11/12/2020 Encuesta para los socios de la Asociación de Artesanos La Victoria - Pujilí

2. ¿En las reuniones de la asociación se imparten y comparten mecanismos y recursos para lograr las metas y objetivos de todos los socios? \*

**Marca solo un óvalo.**

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

3. ¿La asociación establece un cronograma donde se planifican todas las actividades que contribuyen al logro de las metas planteadas? \*

**Marca solo un óvalo.**

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

4. ¿En la asociación existen políticas y normas por escrito y al conocimiento de todos los socios? \*

**Marca solo un óvalo.**

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

<https://docs.google.com/forms/d/1vWJgw4F1BawDzD8TlccQm7F-3FvnoXo1GSy4red1> 2/11

11/12/2020 Encuesta para los socios de la Asociación de Artesanos La Victoria - Pujilí

5. ¿El manual de procedimientos administrativo y operativo es público, y de consulta para todos los socios? \*

**Marca solo un óvalo.**

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

6. ¿La asociación está dirigida acorde al organigrama y cada socio acepta, se compromete y conoce sus responsabilidades? \*

**Marca solo un óvalo.**

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

7. ¿Todas las tareas se realizan en base al manual de funciones y los procesos administrativos y operativos? \*

**Marca solo un óvalo.**

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

<https://docs.google.com/forms/d/1vWJgw4F1BawDzD8TlccQm7F-3FvnoXo1GSy4red1> 3/11

11/12/2020 Encuesta para los socios de la Asociación de Artesanos La Victoria - Pujilí

8. ¿En la asociación de artesanos "La Victoria", existen departamentos y responsables en cada área? \*

**Marca solo un óvalo.**

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

9. ¿Los administradores encargados no son socios? \*

**Marca solo un óvalo.**

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

10. ¿Los socios responsables de cada departamento son aptos para las labores administrativas de la asociación? \*

**Marca solo un óvalo.**

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

<https://docs.google.com/forms/d/1vWJgw4F1BawDzD8TlccQm7F-3FvnoXo1GSy4red1> 4/11

11/12/2020 Encuesta para los socios de la Asociación de Artesanos La Victoria - Pujil

11. 11.- Se elige el socio que se hace cargo de cada departamento más por su tiempo en la asociación, que por su talento para llevar a cabo las tareas administrativas \*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

12. 12.- En la asociación no se cuenta con un manual de funciones, ni de procesos. \*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

DEL COMPONENTE DIRECCIÓN Y CONTROL

13. 13.- Las decisiones se toman en consenso con todos los socios \*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

<https://docs.google.com/forms/d/1vWJgwKF1BsrwDzD6TlccQm7F-3FmraXo1GSdy4e/d1> 5/11

11/12/2020 Encuesta para los socios de la Asociación de Artesanos La Victoria - Pujil

14. 14.- Las decisiones las toman los socios líderes \*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

15. 15.- Los líderes de la asociación son democráticos y participativos. \*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

16. 16.- Las actividades dentro de la asociación se comunican con antelación y se hace de una forma pública. \*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

<https://docs.google.com/forms/d/1vWJgwKF1BsrwDzD6TlccQm7F-3FmraXo1GSdy4e/d1> 6/11

11/12/2020 Encuesta para los socios de la Asociación de Artesanos La Victoria - Pujil

17. 17.- Es complicado llegar acuerdos en las reuniones de la asociación y se invierte mucho tiempo en ello \*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

18. 18.- Es satisfactorio pertenecer a la Asociación de Artesanos \*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

19. 19.- En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo \*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

<https://docs.google.com/forms/d/1vWJgwKF1BsrwDzD6TlccQm7F-3FmraXo1GSdy4e/d1> 7/11

11/12/2020 Encuesta para los socios de la Asociación de Artesanos La Victoria - Pujil

20. 20.- Todos trabajan por su cuenta y sus intereses, sin colaborar con el otro \*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

21. 21.- En la asociación se lleva un control de todas las actividades realizadas por los socios \*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

22. 22.- En la asociación existe transparencia administrativa. \*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNAS VECES

CASI NUNCA

NUNCA

<https://docs.google.com/forms/d/1vWJgwKF1BsrwDzD6TlccQm7F-3FmraXo1GSdy4e/d1> 8/11

11/12/2020 Encuesta para los socios de la Asociación de Artesanos La Victoria - Pujil

23. 23.- Se evalúan resultados y se toman medidas para corregir los errores.\*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

24. 24.- Existe retroalimentación de las labores de cada socio.\*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

PARTE II : ASOCIATIVIDAD

25. 25.- En la asociación de artesanos "La Victoria", prevalece la cooperación entre los socios.\*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

<https://docs.google.com/forms/d/1vWJgwKf1B8wDzD6TccQm7F-3Fvix0x1G5y4/edit> 9/11

11/12/2020 Encuesta para los socios de la Asociación de Artesanos La Victoria - Pujil

26. 26.- Existe igualdad e inclusión entre los socios.\*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

27. 27.- La gestión es participativa, lo planificado se realiza con previa consulta a todos los socios.\*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

28. 28.- En la asociación, nadie acumula capital. Todos obtenemos ganancias por igual.\*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

<https://docs.google.com/forms/d/1vWJgwKf1B8wDzD6TccQm7F-3Fvix0x1G5y4/edit> 10/11

11/12/2020 Encuesta para los socios de la Asociación de Artesanos La Victoria - Pujil

29. 29.- El trabajo de artesano dentro de la asociación solo alcanza para sobrevivir y subsistir.\*

Marca solo un óvalo.

SIEMPRE  
 CASI SIEMPRE  
 ALGUNAS VECES  
 CASI NUNCA  
 NUNCA

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

<https://docs.google.com/forms/d/1vWJgwKf1B8wDzD6TccQm7F-3Fvix0x1G5y4/edit> 11/11

## ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

1. ¿Cuál considera usted, es el mayor problema administrativo que presenta la asociación de artesanos “La Victoria” respecto a dirección, planificación, organización y control? ¿Y qué medidas se han tomado para solucionarlo?
2. ¿Cree usted que las herramientas de gestión administrativa, como la planificación, la organización, la dirección, y el control puedan contribuir a mejorar las falencias dentro de la asociación?
3. ¿Considera que la asociación de artesanos “La Victoria” funciona como una empresa? Tomando en consideración que es una asociación regulada por la LOEPS ¿Cuál sería la diferencia según su apreciación como líder?
4. ¿Qué características posee la Asociación de Artesanos “La Victoria” como organización? En el sentido de los beneficios que poseen los socios y que tipo de estructura tiene la asociación para conseguirlo. ¿Reuniones, ¿División de áreas, ¿Manuales de Procesos, Distribución de Tareas?
5. En caso de querer mejorar algún aspecto de la asociación, desde el punto de vista administrativo y de procesos, para el beneficio de todos los socios. ¿Cuál sería ese aspecto? ¿Y que considera usted que se necesite para lograrlo? Explique.



## Anexo 4. Validación de Juicio de Expertos Instrumento de Recolección de los Datos

### VALIDACIÓN DEL EXPERTO

En referencia a la solicitud de un Juicio de Validación en Calidad de Experto de un cuestionario y un guion de entrevista semi – estructurada, ambos elaborados para recolectar datos requeridos para la investigación titulada, “**Gestión administrativa para la asociación de artesanos “La Victoria” del Cantón Pujilí**”, que servirán de aporte en la consecución del trabajo de investigación, cuya autoría es del Ing. Alex Bayardo, Lara Naranjo, como requisito para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, de la Dirección de Postgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Me permito indicar que se han analizado los parámetros de Redacción, Pertinencia y Correspondencia de los Items sugeridos, en contrastación con los objetivos de investigación y la respectiva operacionalización de variables. En consecuencia, señalo que dichos instrumentos de recolección reúnen las condiciones necesarias para ser considerado **VALIDO**, para la generación de información y/o datos pertinentes con la investigación que se lleva a cabo.

Certificado que lo confiero, facultando al investigador hacer uso del presente en lo que estime necesario.

Atentamente,



*Ing. Luis Illapa, Mgs.*

LUIS PATRICIO ILLAPA SÁNCHEZ  
DOCENTE INVESTIGADOR  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE SEDE LATACUNGA

**Validación del Instrumento**

En el siguiente cuadro marque con una equis (X), siguiendo la opción: (A) adecuado o (I) inadecuado, según considere que la pregunta reúne los criterios señalados de acuerdo con el patrón de respuestas del cuestionario que se le presenta, relacionándolo a su vez con el cuadro de operacionalización de variables adjunto.

**CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**

Concepto Ítem	Reducción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	A	I	A	I	A	I	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		

Concepto Ítem	Reducción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	A	I	A	I	A	I	
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		
21	X		X		X		
22	X		X		X		
23	X		X		X		
24	X		X		X		
25	X		X		X		
26	X		X		X		
27	X		X		X		
28	X		X		X		
29	X		X		X		

**GUIÓN DE ENTREVISTA SEMI – ESTRUCTURADA**

Concepto Ítem	Reducción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	A	I	A	I	A	I	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		

**Datos del Experto:**

Nombre y Apellido: LUIS PATRICIO ILLAPA SÁNCHEZ

C.I.: 0502615875

Profesión: Docente Investigador

Grado Académico: Magister en Gestión Empresarial



Firma:

*Ing. Luis Illapa, Mgs.*

## VALIDACIÓN DEL EXPERTO

En referencia a la solicitud de un Juicio de Validación en Calidad de Experto de un cuestionario y un guion de entrevista semi – estructurada, ambos elaborados para recolectar datos requeridos para la investigación titulada, **“Gestión administrativa para la asociación de artesanos “La Victoria” del Cantón Pujilí”**, que servirán de aporte en la consecución del trabajo de investigación, cuya autoría es del Ing. Alex Bayardo, Lara Naranjo, como requisito para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, de la Dirección de Postgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Me permito indicar que se han analizado los parámetros de Redacción, Pertinencia y Correspondencia de los Items sugeridos, en contrastación con los objetivos de investigación y la respectiva operacionalización de variables. En consecuencia, señalo que dichos instrumentos de recolección reúnen las condiciones necesarias para ser considerado **VALIDO**, para la generación de información y/o datos pertinentes con la investigación que se lleva a cabo.

Certificado que lo confiero, facultando al investigador hacer uso del presente en lo que estime necesario

Atentamente,



---

Santiago Ramírez  
Director Académico Insiders Group

**Validación del Instrumento**

En el siguiente cuadro marque con una equis (X), siguiendo la opción: (A) adecuado o (I) inadecuado, según considere que la pregunta reúne los criterios señalados de acuerdo con el patrón de respuestas del cuestionario que se le presenta, relacionándolo a su vez con el cuadro de operacionalización de variables adjunto.

**CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**

Concepto Ítem	Reducción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	A	I	A	I	A	I	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		

Concepto Ítem	Reducción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	A	I	A	I	A	I	
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		
21	X		X		X		
22	X		X		X		
23	X		X		X		
24	X		X		X		
25	X		X		X		
26	X		X		X		
27	X		X		X		
28	X		X		X		
29	X		X		X		

**GUIÓN DE ENTREVISTA SEMI – ESTRUCTURADA**

Concepto Ítem	Reducción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	A	I	A	I	A	I	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		

**Datos del Experto:**

Nombre y Apellido: SANTIAGO FERNANDO RAMIREZ JIMENEZ

C.I.: 1713065405

Profesión: Consultor Empresarial / Docente Universitario

Grado Académico: Master Business Administrator / Master en Gerencia de Sistemas

Firma: 

## Anexo 5. Confiabilidad Coeficiente Alfa de Cronbach

### RELIABILITY

```
/VARIABLES=Mision_vision Metas_objetivos Planificación Public_politicas
Manual_consultar
  Resp_escrito Tareas_Manual Depart_Responsables No_socios_Administr
Aptos_Cargo Apto_Socio_cargo
  No_Manual Toma_decisiones_consenso Toma_decisiones_lideres
Lideres_democraticos
  Actividades_publicas No_acuerdos_reuniones Satisfactorio_pertenencia
Equipo_cooperación
  Equipo_individual Control_Actividades_Socios Transparencia Evaluacin_resultados
  Retroalimentación_Labores Cooperacion_socios Igualdad_Socios
Gestión_participativa
  Igualdad_Ganancias Subsistir_Salario
/SCALE('Alfa Cronbach-Final-Alex Lara') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Fiabilidad

Notas		
Salida creada		7-DEC-2020 17:58:53
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\Alex\Desktop\MBA-Lara\Tesis MBA\Tab-Fiabilidad-Final-Corregido- Alex Lara.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	98
	Entrada de matriz	
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.

Sintaxis		RELIABILITY /VARIABLES=Mision_vision Metas_objetivos Planificación Public_politicas Manual_consultar Resp_escrito Tareas_Manual Depart_Responsables No_socios_Administr Aptos_Cargo Apto_Socio_cargo No_Manual Toma_decisiones_consenso Toma_decisiones_lideres Lideres_democraticos Actividades_publicas No_acuerdos_reuniones Satisfactorio_pertenencia Equipo_cooperación Equipo_individual Control_Actividades_Socios Transparencia Evaluacin_resultados Retroalimentación_Labores Cooperacion_socios Igualdad_Socios Gestión_participativa Igualdad_Ganancias Subsistir_Salario /SCALE('Alfa Cronbach-Final-Alex Lara') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR /SUMMARY=TOTAL.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00,03
	Tiempo transcurrido	00:00:00,04

### Escala: Alfa Cronbach

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	97	99,0
	Excluido <sup>a</sup>	1	1,0
	Total	98	100,0

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cronbach	,853	29
	,854	



<b>Estadísticas de elemento</b>			
	Media	Desviación estándar	N
En la asociación de artesanos “La Victoria”, se difunde la misión, visión, objetivos, valores, principios y normativa	2,63	1,341	97
En las reuniones de la asociación se imparten y comparten mecanismos y recursos para lograr las metas y objetivos de todos los socios	3,11	1,207	97
La asociación establece un cronograma donde se planifican todas las actividades que contribuyen al logro de las metas planteadas	2,52	1,138	97
En la asociación existen políticas y normas por escrito y al conocimiento de todos los socios	2,54	1,479	97
El manual de procedimientos administrativo y operativo es público, y de consulta para todos los socios	3,30	1,542	97
La asociación está dirigida acorde al organigrama y cada socio acepta, se compromete y conoce sus responsabilidades	2,59	1,329	97
Todas las tareas se realizan en base al manual de funciones y los procesos administrativos y operativos	2,74	1,424	97
En la asociación de artesanos “La Victoria”, existen departamentos y responsables en cada área	2,64	1,363	97
Los administradores encargados no son socios	2,85	1,453	97
Los socios responsables de cada departamento son aptos para las labores administrativas de la asociación	3,36	1,348	97
Se elige el socio que se hace cargo de cada departamento más por su tiempo en la asociación, que por su talento para llevar a cabo las tareas	2,57	1,189	97
En la asociación no se cuenta con un manual de funciones, ni de procesos administrativos	3,11	1,506	97
Las decisiones se toman en consenso con todos los socios	2,08	1,272	97
Las decisiones las toman los socios líderes	2,78	1,356	97
Los líderes de la asociación son democráticos y participativos	2,44	1,429	97

Las actividades dentro de la asociación se comunican con antelación y se hace de una forma pública.	2,36	1,386	97
Es complicado llegar acuerdos en las reuniones de la asociación y se invierte mucho tiempo en ello	2,23	1,229	97
Es satisfactorio pertenecer a la Asociación de Artesanos	2,03	1,245	97
En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo	3,04	1,414	97
Todos trabajan por su cuenta y sus intereses, sin colaborar con el otro	2,49	1,234	97
En la asociación se lleva un control de todas las actividades realizadas por los socios	2,82	1,331	97
En la asociación existe transparencia administrativa	2,45	1,216	97
Se evalúan resultados y se toman medidas para corregir los errores	3,29	1,457	97
Existe retroalimentación de las labores de cada socio	3,47	1,378	97
En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo	2,86	1,443	97
Existe igualdad e inclusión entre los socios	2,49	1,183	97
La gestión es participativa, lo planificado se realiza con previa consulta a todos los socios	2,57	1,478	97
En la asociación, nadie acumula capital. Todos obtenemos ganancias por igual	3,02	1,275	97
El trabajo de artesano dentro de la asociación solo alcanza para sobrevivir y subsistir	3,09	1,217	97

**Matriz de correlaciones entre elementos**

	En la asociación de artesanos "La Victoria", se difunde la misión, visión, objetivos, valores, principios y normativa	En las reuniones de la asociación se imparten y comparten mecanismos y recursos para lograr las metas y objetivos de todos los socios	La asociación establece un cronograma donde se planifican todas las actividades que contribuyen al logro de las metas planteadas	En la asociación existen políticas y normas por escrito y al conocimiento de todos los socios	El manual de procedimientos administrativo y operativo es público, y de consulta para todos los socios	La asociación está dirigida acorde al organigrama y cada socio acepta, se compromete y conoce sus responsabilidades	Todas las tareas se realizan en base al manual de funciones y los procesos administrativos y operativos	En la asociación de artesanos "La Victoria", existen departamentos y responsables en cada área	Los administradores encargados no son socios	Los socios responsables de cada departamento son aptos para las labores administrativas de la asociación	Se elige el socio que se hace cargo de cada departamento más por su tiempo en la asociación, que por su talento para llevar a cabo las tareas	En la asociación no se cuenta con un manual de funciones, ni de procesos administrativos	Las decisiones se toman en consenso con todos los socios	Las decisiones las toman los socios líderes	Los líderes de la asociación son democráticos y participativos	Las actividades dentro de la asociación se comunican con antelación y se hace de una forma pública.	Es complicado llegar acuerdos en las reuniones de la asociación y se invierte mucho tiempo en ello	Es satisfactorio pertenecer a la Asociación de Artesanos
En la asociación de artesanos "La Victoria", se difunde la misión, visión, objetivos, valores, principios y normativa	1	0,831	0,851	-0,298	0,482	-0,794	0,762	-0,632	0,542	0,697	0,381	-0,66	-0,776	-0,131	0,19	0,056	0,778	-0,342
En las reuniones de la asociación se imparten y comparten mecanismos y recursos para lograr las metas y objetivos de todos los socios	0,831	1	0,716	-0,326	0,513	-0,705	0,684	-0,577	0,42	0,558	0,223	-0,603	-0,753	-0,049	0,091	0,1	0,587	-0,397
La asociación establece un cronograma donde se planifican todas las actividades que contribuyen al logro de las metas planteadas	0,851	0,716	1	-0,327	0,374	-0,581	0,893	-0,41	0,786	0,829	0,482	-0,594	-0,577	-0,136	0,531	-0,146	0,906	-0,026
En la asociación existen políticas y normas por escrito y al conocimiento de todos los socios	-0,298	-0,326	-0,327	1	0,212	0,469	-0,29	0,629	-0,082	-0,276	0,145	0,566	0,629	0,37	0,369	0,443	-0,079	0,5
El manual de procedimientos administrativo y operativo es público, y de consulta para todos los socios	0,482	0,513	0,374	0,212	1	-0,204	0,396	0,077	0,388	0,183	0,071	0,057	-0,167	0,236	0,204	0,456	0,469	0,087
La asociación está dirigida acorde al organigrama y cada socio acepta, se compromete y conoce sus responsabilidades	-0,794	-0,705	-0,581	0,469	-0,204	1	-0,437	0,745	-0,141	-0,422	-0,173	0,716	0,821	0,037	0,158	-0,071	-0,408	0,644
Todas las tareas se realizan en base al manual de funciones y los procesos administrativos y operativos	0,762	0,684	0,893	-0,29	0,396	-0,437	1	-0,317	0,786	0,809	0,382	-0,457	-0,477	-0,213	0,487	-0,137	0,82	0,057
En la asociación de artesanos "La Victoria", existen departamentos y responsables en cada área	-0,632	-0,577	-0,41	0,629	0,077	0,745	-0,317	1	0,045	-0,433	-0,078	0,852	0,912	0,397	0,404	0,246	-0,243	0,737
Los administradores encargados no son socios	0,542	0,42	0,786	-0,082	0,388	-0,141	0,786	0,045	1	0,688	0,467	-0,239	-0,123	-0,065	0,701	-0,091	0,796	0,406
Los socios responsables de cada departamento son aptos para las labores administrativas de la asociación	0,697	0,558	0,829	-0,276	0,183	-0,422	0,809	-0,433	0,688	1	0,456	-0,544	-0,51	-0,476	0,457	-0,355	0,799	0,111
Se elige el socio que se hace cargo de cada departamento más por su tiempo en la asociación, que por su talento para llevar a cabo las tareas	0,381	0,223	0,482	0,145	0,071	-0,173	0,382	-0,078	0,467	0,456	1	-0,275	-0,141	-0,085	0,562	0,115	0,538	0,171
En la asociación no se cuenta con un manual de funciones, ni de procesos administrativos	-0,66	-0,603	-0,594	0,566	0,057	0,716	-0,457	0,852	-0,239	-0,544	-0,275	1	0,805	0,206	0,097	0,235	-0,402	0,548
Las decisiones se toman en consenso con todos los socios	-0,776	-0,753	-0,577	0,629	-0,167	0,821	-0,477	0,912	-0,123	-0,51	-0,141	0,805	1	0,325	0,283	0,148	-0,412	0,728
Las decisiones las toman los socios líderes	-0,131	-0,049	-0,136	0,37	0,236	0,037	-0,213	0,397	-0,065	-0,476	-0,085	0,206	0,325	1	0,174	0,502	-0,189	0,035
Los líderes de la asociación son democráticos y participativos	0,19	0,091	0,531	0,369	0,204	0,158	0,487	0,404	0,701	0,457	0,562	0,097	0,283	0,174	1	0,039	0,642	0,677
Las actividades dentro de la asociación se comunican con antelación y se hace de una forma pública.	0,056	0,1	-0,146	0,443	0,456	-0,071	-0,137	0,246	-0,091	-0,355	0,115	0,235	0,148	0,502	0,039	1	-0,061	-0,031
Es complicado llegar acuerdos en las reuniones de la asociación y se invierte mucho tiempo en ello	0,778	0,587	0,906	-0,079	0,469	-0,408	0,82	-0,243	0,796	0,799	0,538	-0,402	-0,412	-0,189	0,642	-0,061	1	0,159
Es satisfactorio pertenecer a la Asociación de Artesanos	-0,342	-0,397	-0,026	0,5	0,087	0,644	0,057	0,737	0,406	0,111	0,171	0,548	0,728	0,035	0,677	-0,031	0,159	1
En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo	-0,486	-0,241	-0,59	-0,065	-0,474	0,103	-0,497	0,094	-0,57	-0,604	-0,448	0,145	0,218	0,347	-0,473	0,109	-0,791	-0,273
Todos trabajan por su cuenta y sus intereses, sin colaborar con el otro	0,376	0,438	0,284	-0,01	0,376	-0,389	0,227	-0,004	0,281	-0,002	0,176	-0,176	-0,172	0,6	0,205	0,485	0,207	-0,139
En la asociación se lleva un control de todas las actividades realizadas por los socios	0,664	0,57	0,7	-0,015	0,391	-0,353	0,685	-0,334	0,605	0,785	0,544	-0,479	-0,422	-0,281	0,469	-0,027	0,738	0,116
En la asociación existe transparencia administrativa	0,487	0,518	0,469	-0,009	0,393	-0,47	0,393	-0,045	0,447	0,185	0,303	-0,284	-0,206	0,591	0,363	0,433	0,349	-0,078
Se evalúan resultados y se toman medidas para corregir los errores	-0,312	-0,321	-0,241	0,932	0,193	0,503	-0,165	0,745	0,07	-0,197	0,133	0,611	0,723	0,417	0,503	0,371	-0,043	0,649
Existe retroalimentación de las labores de cada socio	0,514	0,412	0,427	0,308	0,751	-0,182	0,398	-0,03	0,407	0,344	0,317	-0,036	-0,189	0,05	0,353	0,297	0,619	0,137
En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo	0,553	0,333	0,617	0,002	0,488	-0,211	0,509	-0,196	0,531	0,611	0,443	-0,232	-0,34	-0,352	0,385	-0,109	0,788	0,142
Existe igualdad e inclusión entre los socios	0,537	0,544	0,467	-0,112	0,284	-0,525	0,479	-0,14	0,463	0,285	0,228	-0,295	-0,27	0,327	0,239	0,335	0,302	-0,11
La gestión es participativa, lo planificado se realiza con previa consulta a todos los socios	0,596	0,507	0,661	0,26	0,688	-0,214	0,684	0,154	0,773	0,539	0,425	-0,043	-0,086	0,15	0,654	0,28	0,748	0,347
En la asociación, nadie acumula capital. Todos obtenemos ganancias por igual	-0,148	-0,171	-0,252	0,198	0,23	0,257	-0,072	0,244	-0,161	-0,101	-0,338	0,525	0,217	-0,202	-0,154	-0,01	-0,089	0,183
El trabajo de artesano dentro de la asociación solo alcanza para sobrevivir y subsistir	0,302	0,383	0,311	0,232	0,285	-0,234	0,285	0,121	0,388	0,075	0,381	-0,125	-0,025	0,486	0,39	0,456	0,278	-0,016

<b>Matriz de correlaciones entre elementos</b>											
	En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo	Todos trabajan por su cuenta y sus intereses, sin colaborar con el otro	En la asociación se lleva un control de todas las actividades realizadas por los socios	En la asociación existe transparencia administrativa	Se evalúan resultados y se toman medidas para corregir los errores	Existe retroalimentación de las labores de cada socio	En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo	Existe igualdad e inclusión entre los socios	La gestión es participativa, lo planificado se realiza con previa consulta a todos los socios	En la asociación, nadie acumula capital. Todos obtenemos ganancias por igual	El trabajo de artesano dentro de la asociación solo alcanza para sobrevivir y subsistir
En la asociación de artesanos "La Victoria", se difunde la misión, visión, objetivos, valores, principios y normativa	-0,486	0,376	0,664	0,487	-0,312	0,514	0,553	0,537	0,596	-0,148	0,302
En las reuniones de la asociación se imparten y comparten mecanismos y recursos para lograr las metas y objetivos de todos los socios	-0,241	0,438	0,57	0,518	-0,321	0,412	0,333	0,544	0,507	-0,171	0,383
La asociación establece un cronograma donde se planifican todas las actividades que contribuyen al logro de las metas planteadas	-0,59	0,284	0,7	0,469	-0,241	0,427	0,617	0,467	0,661	-0,252	0,311
En la asociación existen políticas y normas por escrito y al conocimiento de todos los socios	-0,065	-0,01	-0,015	-0,009	0,932	0,308	0,002	-0,112	0,26	0,198	0,232
El manual de procedimientos administrativo y operativo es público, y de consulta para todos los socios	-0,474	0,376	0,391	0,393	0,193	0,751	0,488	0,284	0,688	0,23	0,285
La asociación está dirigida acorde al organigrama y cada socio acepta, se compromete y conoce sus responsabilidades	0,103	-0,389	-0,353	-0,47	0,503	-0,182	-0,211	-0,525	-0,214	0,257	-0,234
Todas las tareas se realizan en base al manual de funciones y los procesos administrativos y operativos	-0,497	0,227	0,685	0,393	-0,165	0,398	0,509	0,479	0,684	-0,072	0,285
En la asociación de artesanos "La Victoria", existen departamentos y responsables en cada área	0,094	-0,004	-0,334	-0,045	0,745	-0,03	-0,196	-0,14	0,154	0,244	0,121
Los administradores encargados no son socios	-0,57	0,281	0,605	0,447	0,07	0,407	0,531	0,463	0,773	-0,161	0,368
Los socios responsables de cada departamento son aptos para las labores administrativas de la asociación	-0,604	-0,002	0,785	0,185	-0,197	0,344	0,611	0,285	0,539	-0,101	0,075
Se elige el socio que se hace cargo de cada departamento más por su tiempo en la asociación, que por su talento para llevar a cabo las tareas	-0,448	0,176	0,544	0,303	0,133	0,317	0,443	0,228	0,425	-0,338	0,381
En la asociación no se cuenta con un manual de funciones, ni de procesos administrativos	0,145	-0,176	-0,479	-0,284	0,611	-0,036	-0,232	-0,295	-0,043	0,525	-0,125
Las decisiones se toman en consenso con todos los socios	0,218	-0,172	-0,422	-0,206	0,723	-0,189	-0,34	-0,27	-0,086	0,217	-0,025
Las decisiones las toman los socios líderes	0,347	0,6	-0,281	0,591	0,417	0,05	-0,352	0,327	0,15	-0,202	0,486
Los líderes de la asociación son democráticos y participativos	-0,473	0,205	0,469	0,363	0,503	0,353	0,385	0,239	0,654	-0,154	0,39
Las actividades dentro de la asociación se comunican con antelación y se hace de una forma pública.	0,109	0,485	-0,027	0,433	0,371	0,297	-0,109	0,335	0,28	-0,01	0,456
Es complicado llegar acuerdos en las reuniones de la asociación y se invierte mucho tiempo en ello	-0,791	0,207	0,738	0,349	-0,043	0,619	0,788	0,302	0,748	-0,089	0,278
Es satisfactorio pertenecer a la Asociación de Artesanos	-0,273	-0,139	0,116	-0,078	0,649	0,137	0,142	-0,11	0,347	0,183	-0,016
En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo	1	0,131	-0,594	0,05	-0,001	-0,706	-0,977	0,112	-0,56	-0,174	0,046
Todos trabajan por su cuenta y sus intereses, sin colaborar con el otro	0,131	1	0,155	0,91	0,059	0,253	-0,1	0,765	0,455	-0,212	0,656
En la asociación se lleva un control de todas las actividades realizadas por los socios	-0,594	0,155	1	0,301	0,01	0,512	0,589	0,294	0,618	-0,096	0,255
En la asociación existe transparencia administrativa	0,05	0,91	0,301	1	0,09	0,274	-0,022	0,863	0,562	-0,282	0,738
Se evalúan resultados y se toman medidas para corregir los errores	-0,001	0,059	0,01	0,09	1	0,227	-0,084	0,013	0,387	0,187	0,273
Existe retroalimentación de las labores de cada socio	-0,706	0,253	0,512	0,274	0,227	1	0,705	0,142	0,67	0,226	0,234
En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo	-0,977	-0,1	0,589	-0,022	-0,084	0,705	1	-0,08	0,537	0,16	0,002
Existe igualdad e inclusión entre los socios	0,112	0,765	0,294	0,863	0,013	0,142	-0,08	1	0,517	-0,152	0,684
La gestión es participativa, lo planificado se realiza con previa consulta a todos los socios	-0,56	0,455	0,618	0,562	0,387	0,67	0,537	0,517	1	0,077	0,468
En la asociación, nadie acumula capital. Todos obtenemos ganancias por igual	-0,174	-0,212	-0,096	-0,282	0,187	0,226	0,16	-0,152	0,077	1	-0,209
El trabajo de artesano dentro de la asociación solo alcanza para sobrevivir y subsistir	0,046	0,656	0,255	0,738	0,273	0,234	0,002	0,684	0,468	-0,209	1

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
En la asociación de artesanos "La Victoria", se difunde la misión, visión, objetivos, valores, principios y normativa	76,86	278,458	0,38	.	0,849
En las reuniones de la asociación se imparten y comparten mecanismos y recursos para lograr las metas y objetivos de todos los socios	76,37	282,569	0,327	.	0,85
La asociación establece un cronograma donde se planifican todas las actividades que contribuyen al logro de las metas planteadas	76,97	276,801	0,507	.	0,845
En la asociación existen políticas y normas por escrito y al conocimiento de todos los socios	76,95	276,82	0,371	.	0,849
El manual de procedimientos administrativo y operativo es público, y de consulta para todos los socios	76,19	264,34	0,609	.	0,841
La asociación está dirigida acorde al organigrama y cada socio acepta, se compromete y conoce sus responsabilidades	76,9	301,552	-0,131	.	0,863
Todas las tareas se realizan en base al manual de funciones y los procesos administrativos y operativos	76,74	270,86	0,52	.	0,844
En la asociación de artesanos "La Victoria", existen departamentos y responsables en cada área	76,85	283,424	0,261	.	0,852
Los administradores encargados no son socios	76,64	262,941	0,684	.	0,839
Los socios responsables de cada departamento son aptos para las labores administrativas de la asociación	76,12	280,047	0,342	.	0,85
Se elige el socio que se hace cargo de cada departamento más por su tiempo en la asociación, que por su talento para llevar a cabo las tareas	76,92	278,826	0,429	.	0,847
En la asociación no se cuenta con un manual de funciones, ni de procesos administrativos	76,37	294,215	0,015	.	0,86
Las decisiones se toman en consenso con todos los socios	77,4	293,764	0,043	.	0,858
Las decisiones las toman los socios líderes	76,7	284,212	0,246	.	0,852
Los líderes de la asociación son democráticos y participativos	77,04	261,04	0,741	.	0,837
Las actividades dentro de la asociación se comunican con antelación y se hace de una forma pública.	77,12	280,068	0,33	.	0,85
Es complicado llegar acuerdos en las reuniones de la asociación y se invierte mucho tiempo en ello	77,26	270,297	0,63	.	0,842
Es satisfactorio pertenecer a la Asociación de Artesanos	77,45	277,917	0,429	.	0,847
En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo	76,44	322,812	-0,542	.	0,875
Todos trabajan por su cuenta y sus intereses, sin colaborar con el otro	76,99	276,969	0,457	.	0,846
En la asociación se lleva un control de todas las actividades realizadas por los socios	76,66	273,227	0,506	.	0,845
En la asociación existe transparencia administrativa	77,03	272,53	0,579	.	0,843
Se evalúan resultados y se toman medidas para corregir los errores	76,2	271,888	0,484	.	0,845
Existe retroalimentación de las labores de cada socio	76,01	267,739	0,613	.	0,841
En la Asociación todos cooperan y hacen un buen equipo de trabajo	76,63	277,319	0,372	.	0,849
Existe igualdad e inclusión entre los socios	76,99	276,844	0,484	.	0,846
La gestión es participativa, lo planificado se realiza con previa consulta a todos los socios	76,92	252,556	0,905	.	0,831
En la asociación, nadie acumula capital. Todos obtenemos ganancias por igual	76,46	295,772	-0,003	.	0,859
El trabajo de artesano dentro de la asociación solo alcanza para sobrevivir y subsistir	76,39	272,991	0,567	.	0,844

Estadísticas de escala			
Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
79,48	297,273	17,242	29

## Anexo 6. Validación de Expertos de la Propuesta

### INFORME DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Latacunga, 02 de junio del 2021

En calidad de Ingeniero Comercial, consigno mis datos a continuación:

Nombres y Apellidos:	Roberto Carlos Arias Figueroa
Cédula de ciudadanía:	0502123730
Grado Académico:	Posgrado
Título Académico:	MAGISTER EN GESTIÓN FINANCIERA
Número de registro del SENESCYT:	1010-13-8603-4433
Años de experiencia laboral:	18 años

En referencia a la propuesta del proyecto de investigación: "Gestión administrativa para la asociación de artesanos "La Victoria" del Cantón Fajó", cuyo autor es el Ing. Alex Bayardo Lara Naranjo; me permito indicar que se han analizado los siguientes parámetros:

PARÁMETRO	ESCALA			
	Deficiente	Regular	Aceptable	Excelente
	D	R	A	E
Título de la Propuesta				X
Objetivos de la Propuesta				X
Justificación de la Propuesta				X
<b>Etapas</b>				
<b>Etapas 1.</b> Diagnóstico situacional actual de la asociación de artesanos, basado en los componentes de la gestión administrativa.				X
<b>Etapas 2.</b> Matriz FODA.				X
<b>Etapas 3.</b> Estrategias de comercialización y visibilización de la asociación, enfocadas en los componentes de la gestión administrativa.				X
<b>Etapas 4.</b> Diseño del modelo de gestión administrativa, adaptado a las necesidades actuales de la Asociación.				X
<b>Etapas 5.</b> Plan piloto de aplicación del modelo de gestión administrativa.				X

En consecuencia, señalo que la propuesta de investigación reúne las condiciones necesarias para su implementación, sustento y generación de otros trabajos investigativos relacionados a este proyecto, y que cumple con los objetivos planteados, siendo coherente con la fundamentación realizada.

Certificado que lo confiero, facultando al investigador para hacer uso del presente en lo que estime necesario

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by several loops and a final horizontal stroke.

---

ROBERTO CARLOS ARIAS FIGUEROA  
DOCENTE  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## INFORME DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Latacunga, 21 de mayo del 2021

En calidad de docente titular agregado 1 de la Universidad Técnica de Cotopaxi con maestría en Administración y Marketing consigno mis datos a continuación:

Nombres y Apellidos:	Milton Marcelo Cárdenas
Cédula de ciudadanía:	0501810337
Grado Académico:	Magister en Administración y Marketing
Título Académico:	Ing. Comercial
Número de registro del SENESCYT:	1045-10-709739
Años de experiencia laboral:	25

En referencia a la propuesta del proyecto de investigación: **“Gestión administrativa para la asociación de artesanos “La Victoria” del Cantón Pujilí**”, cuyo autor es el Ing. Alex Bayardo Lara Naranjo; me permito indicar que se han analizado los siguientes parámetros:

PARÁMETRO	ESCALA			
	Deficiente D	Regular R	Aceptable A	Excelente E
Título de la Propuesta				X
Objetivos de la Propuesta				X
Justificación de la Propuesta			X	
<b>Etapa 1.</b> Diagnóstico situacional actual de la asociación de artesanos, basado en los componentes de la gestión administrativa.				X
<b>Etapa 2.</b> Matriz FODA.				X
<b>Etapa 3.</b> Estrategias de comercialización y visibilización de la asociación, enfocadas en los componentes de la gestión administrativa.				X
<b>Etapa 4.</b> Diseño del modelo de gestión administrativa, adaptado a las necesidades actuales de la Asociación.				X
<b>Etapa 5.</b> Plan piloto de aplicación del modelo de gestión administrativa.				X



En consecuencia, señalo que la propuesta de investigación reúne las condiciones necesarias para su implementación, sustento y generación de otros trabajos investigativos relacionados a este proyecto, y que cumple con los objetivos planteados, siendo coherente con la fundamentación realizada.

Certificado que lo confiero, facultando al investigador para hacer uso del presente en lo que estime necesario

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a light blue oval. The signature appears to read 'Marcelo Cárdenas'.

---

Ing. Marcelo Cárdenas  
Docente Titular UTC  
Universidad Técnica de Cotopaxi

## Anexo 7. Validación de Usuario



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi



Posgrado

### VALIDACIÓN DE USUARIO

Latacunga, 12 de junio de 2021

En calidad de **Presidente de la Asociación de Productores Artesanales “La Victoria”, (APAV)**, consigno mis datos a continuación:

**Nombres y Apellidos:** Jaime Washington Toro Rubio

**Cédula de ciudadanía:** 0501689228

**Cargo en la empresa:** Presidente de la Asociación de Productores Artesanales “La Victoria”, (APAV)

**Años de experiencia laboral:** 25

En referencia al informe de investigación titulado: **“Gestión administrativa para la asociación de artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí”**, contentivo de una propuesta que tiene como objetivo general: Diseñar un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores Artesanales “La Victoria”, (APAV) del cantón Pujilí, dirigido a la comercialización y visibilidad de los productos que se fabrican. Cuyo autor es el Ing. Alex Bayardo Lara Naranjo; me permito indicar que, he **Validado como Usuario** la aplicabilidad y factibilidad de la mencionada propuesta, bajo los siguientes parámetros:

PARÁMETRO	ESCALA			
	Deficiente	Regular	Acceptable	Excelente
	D	R	A	E
Título de la Propuesta				X
Objetivos de la Propuesta				X
Justificación de la Propuesta				X
Etapa 1. Diagnostico situacional, basado en las dimensiones de la gestión administrativa				X
Etapa 2. Matriz FODA				X
Etapa 3. Estrategias de Comercialización y visibilización de la asociación				X
Etapa 4. Modelo de gestión administrativa, apoyado en las estrategias de visibilización y las teorías contemporáneas				X

En consecuencia, señalo que la propuesta de investigación ha sido pertinente en proporcionar un Modelo de Gestión Administrativa que permita la visibilización y comercialización de los productos de los miembros artesanos que pertenecen a la Asociación. Certificado que lo confiero, facultando al investigador hacer uso del presente en lo que estime necesario.

Atentamente,



**Ing. Jaime Washington Toro Rubio**  
**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ARTESANALES**  
**"LA VICTORIA", (APAV), DEL CANTÓN PUJILÍ**