



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS ASOCIACIONES  
DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DEL CANTÓN LA MANÁ  
PROVINCIA DE COTOPAXI”**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales

#### **Autoras**

Romero Janeth Magali

Tigselema Guano Elena Melisa

#### **Tutora**

Ing. Mg. Sc. Albarrasin Reinoso Marilyn Vanessa

La Maná-Ecuador

Agosto-2017

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, **Romero Janeth Magali** y **Tigselema Guano Elena Melisa**, declaramos ser las autoras del presente proyecto de investigación “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS ASOCIACIONES DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI”, siendo la **Ing. Mg. Sc. Albarrasin Reinoso Marilin** Tutora del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Romero Janeth Magali  
C. I: 050321504-8

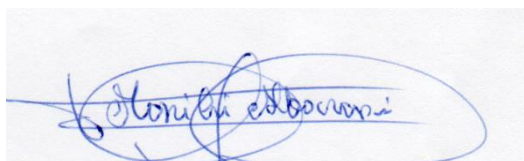


Tigselema Guano Elena Melisa  
C. I: 050394952-1

## **AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS ASOCIACIONES DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI”**, de Romero Janeth Magali y Tigselema Guano Elena Melisa, de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnico suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Agosto del 2017



Ing. Mg. Sc. Albarasin Reinoso Marilyn  
C. I: 1719715375


## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas, por cuanto las postulantes Romero Janeth Magali y Tigselema Guano Elena Melisa con el título de Proyecto de Investigación “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS ASOCIACIONES DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI**”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de proyecto.

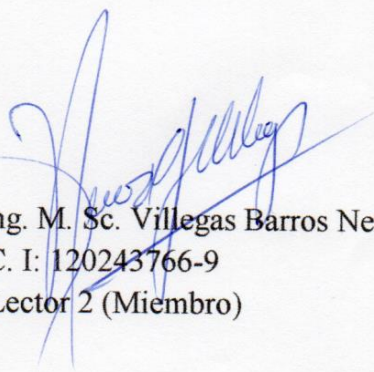
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, Agosto del 2017

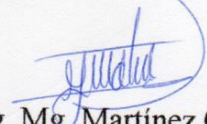
Para constancia firman



Lcdo. Mg. Medina López Enry  
C. I: 050113451-4  
Lector 1 (Presidente)



Ing. M. Sc. Villegas Barros Neupal  
C. I: 120243766-9  
Lector 2 (Miembro)



Ing. Mg. Martínez Ortiz Xavier  
C. I: 160050885-5  
Lector 3 (Secretario)

## **AGRADECIMIENTO**

*Primero doy gracias a Dios por permitirme lograr una meta académica, gracias a la Universidad Técnica de Cotopaxi por convertirme en una profesional de la patria.*

***Magali***

*Gracias a cada docente que fue parte de mi formación profesional, gracias a la directora de proyecto por ser guía y orientadora con sus conocimientos.*

***Elena***

## **DEDICATORIA**

*Dedico este proyecto a mi familia especialmente a mis padres, mi esposo y mis bellos hijos por confiar en mí.*

***Magali***

*Este proyecto está dedicado a mi querida madre, hermanos y mi esposo por ofrecerme el amor y calidez de familia que son mi incentivo para seguir logrando más éxitos.*

***Elena***



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TITULO: “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS ASOCIACIONES DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI”.**

**Autoras:**

Romero Janeth Magali  
Tigselema Guano Elena Melisa

**RESUMEN**

El objetivo general de la presente investigación fue diseñar un modelo de gestión administrativa para las asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, el cual surgió como alternativa de solución frente a la escasa planificación en el área administrativa; para cumplir con la ejecución de los objetivos planteados se empleó los tipos de investigación: descriptiva, de campo, bibliográfica y los métodos de investigación: analítico, sintético, inductivo y deductivo a través de técnicas como el censo aplicado a los socios y las entrevista a los directivos de las asociaciones agropecuarias APAP, ASOPAGUA y ASOPROMONCA con la finalidad de recopilar información sobre la situación actual de la gestión administrativa en las asociaciones, para posteriormente efectuar la matriz FODA con sus respectivas ponderaciones que permitieron definir la existencia debilidades como la deficiencia en el liderazgo, la inexistencia de un manual de funciones, un índice bajo de capacitaciones dirigidas a los socios; así también se efectuó el diseño de flujogramas de los macro procesos administrativos, los cuales darán un mayor realce a la gestión administrativa. El modelo de gestión administrativa por procesos estuvo conformado por seis componentes que constan de estrategias como: el enfoque a clientes mediante la designación de una comisión de atención a los socios, el enfoque de procesos de liderazgo con una exposición de los requisitos que deberá poseer la persona que lidera en las asociaciones, la participación del personal se realizará través del diseño del organigrama estructural y el manual de funciones; además se planteó las estrategias de las 5S para lograr una mejora continua; donde los beneficiarios principales constituirán los directivos y socios de las asociaciones agrícolas del cantón La Maná.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, estrategias, organigrama, manual de funciones, procesos, asociaciones, sector agropecuario.



# TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

## FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

### CAREER OF COMMERCIAL ENGINEERING

**TITLE: "ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL FOR THE COCONUT PRODUCTION ASSOCIATIONS IN THE TOWN OF LA MANÁ- COTOPAXI".**

**Authors:**

Romero Janeth Magali

Tigselema Guano Elena Melisa

### ABSTRACT

The general objective of the present investigation was to design a model of administrative management for the associations of agricultural production in La Maná, province of Cotopaxi, which emerged as an alternative solution to the scarce planning in the administrative area; to meet the implementation of the proposed objectives there used the types of research: descriptive, field, bibliographic and research methods: analytical, synthetic, inductive and deductive through techniques such as the applied census to partners and interviews to the directors of the agricultural associations APAP, ASOPAGUA and ASOPROMONCA in order to gather information on the current situation of administrative management in the associations, and subsequently to carry out the SWOT matrix with their respective weightings that allowed to define the existence of weaknesses such as deficiency in the leadership, the lack of a role manual, a low rate of training for partners; so also the design of flow charts of the macro administrative processes, which will give a greater emphasis to the administrative management. The model of administrative management by processes was composed of six components that consist of strategies such as: the approach to clients through the designation of a committee of attention to the partners, the approach of leadership processes with an exposition of the requirements of the Person leading in the associations, the participation of the personnel will be realized through the design of the structural organization chart and the functions manual; in addition the strategies of the 5S were raised to obtain a continuous improvement where the main beneficiaries will constitute the managers and partners of the agricultural associations of the canton La Maná.

**Keywords:** Administrative management, strategies, organization chart, manual of functions, processes, associations, agricultural sector.



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi



Centro  
de  
Idiomas

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

### CENTRO DE IDIOMAS

La Maná - Ecuador

### *CERTIFICACIÓN*

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná; en forma legal CERTIFICO que: La traducción de la descripción del Proyecto de Investigación al Idioma Inglés presentado por las egresadas: Romero Janeth Magali y Tigselema Guano Elena Melisa cuyo título versa “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS ASOCIACIONES DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI**”; lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, Agosto del 2017

Atentamente



Lcdo. Kevin Rivas Mendoza  
**DOCENTE**  
C.I. 1311248049

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
CERTIFICADO DE INGLÉS.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	4
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
5.1. Planteamiento del problema.....	6
6. OBJETIVOS.....	6
6.2. Objetivo General.....	6
6.2. Objetivos Específicos.....	6
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS.....	7
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICO.....	8
8.1. Marco conceptual.....	8
8.1.1. Gestión.....	8
8.1.2. Gestión administrativa.....	8
8.1.6. Asociación.....	9
8.2. Categorías fundamentales.....	9

8.2.1.	Gestión.....	9
8.2.1.1.	Elementos de la gestión.....	10
8.2.1.2.	Características de la gestión.....	10
8.2.2.	Gestión administrativa.....	11
8.2.2.1.	Características de la gestión administrativa.....	11
8.2.2.2.	Fases de la gestión administrativa.....	12
8.2.2.3.	Modelos de gestión administrativa.....	13
8.2.2.3.1.	Modelo de gestión administrativa EFQM.....	13
8.2.2.3.2.	Modelo de gestión administrativo Balanced Scorecard.....	14
8.2.2.3.3.	Modelo de gestión administrativo ciclo PDCA.....	16
8.2.2.3.4.	Modelo de gestión por procesos.....	17
8.3.	Asociaciones.....	22
8.3.1.	Tipos de asociaciones.....	23
8.3.1.1.	Asociaciones de producción.....	23
8.3.1.2.	Asociaciones de prestación de servicios.....	23
8.3.1.3.	Asociaciones de comercio.....	24
8.3.1.4.	Asociaciones agrícolas.....	24
9.	PREGUNTAS CIENTÍFICAS.....	27
10.	METODOLOGÍA.....	28
10.1.	Tipos de investigación.....	28
10.1.1.	Investigación descriptiva.....	28
10.1.2.	Investigación bibliográfica.....	28
10.1.3.	Investigación de campo.....	29
10.2.	Métodos de investigación.....	29
10.2.1.	Método analítico –sintético.....	29
10.2.2.	Método inductivo- deductivo.....	29
10.3.	Técnicas de investigación.....	29
10.3.1	Censo.....	29
10.3.2.	Entrevista.....	30
10.4.	Instrumentos utilizados.....	30
10.4.1.	Cuestionario para el censo.....	30
10.4.2.	Ficha de entrevista.....	30

10.4.3.	Matriz FODA.....	30
10.5.	Población y muestra.....	31
10.5.1.	Población.....	31
11.	ÁNALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	32
11.1.	Diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa.....	32
11.1.1.	Análisis FODA efectuado a las Asociaciones Agropecuarias del cantón la Maná.....	32
11.1.2.	Elementos de la Gestión Administrativa.....	36
11.1.2.1.	Planificación.....	36
11.1.2.2.	Organización.....	37
11.1.2.3.	Dirección.....	38
11.1.2.4.	Control.....	39
11.2.	Procesos ejecutados en las Asociaciones de producción agropecuarias.....	40
11.2.1.	Macroprocesos administrativos ejecutados en las Asociaciones La Maná.....	40
11.2.2.	Conclusiones.....	54
11.2.3.	Recomendaciones.....	54
11.2.4.	Discusión de resultados.....	55
11.3.	Diseño de la propuesta.....	57
11.3.1.	Datos informativos.....	57
11.3.2.	Estructura.....	58
11.4.	Diseño del Modelo de Gestión Administrativo por Procesos.....	58
11.4.1.	Objetivos de la propuesta.....	58
11.4.2.	Beneficiarios.....	59
11.4.3.	Estructura del modelo de gestión administrativa por procesos.....	59
11.4.3.1.	Enfoque al cliente.....	60
11.4.3.2.	Liderazgo.....	62
11.4.3.3.	Participación del personal.....	63
11.4.3.4.	Enfoque basado en procesos.....	67
11.4.3.5.	Mejora continua.....	69
11.4.3.6.	Relaciones mutuamente beneficiosas.....	71
12.	IMPACTO ECONÓMICO, TÉCNICO Y SOCIAL.....	72
12.1.	Impacto Social.....	73
12.2.	Impacto Técnico.....	73

12.3.	Impacto Económico.....	73
13.	PRESUPUESTO.....	74
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
14.1.	Conclusiones.....	75
14.2.	Recomendaciones.....	76
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	77
15.1.	Libros.....	77
15.2.	Tesis.....	77
15.3.	Linkografía.....	78
16.	ANEXOS.....	79

## ÍNDICE DE CUADROS

1	Matriz de objetivos.....	7
2	Población.....	31
3	Matriz FODA de las Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná.....	35
4	Proceso A: Gestión administrativa.....	40
5	Proceso B: Gestión de apoyo.....	41
6	Proceso C: Producción.....	42
7	Estrategias para mejorar los macroprocesos.....	68
8	Capacitaciones sugeridas.....	71
9	Matriz de impactos.....	72
10	Calificación.....	72
11	Presupuesto del proyecto.....	74
12	Importancia de implementar el modelo de gestión.....	85
13	Tiempo formación de la asociación.....	86
14	Formación académica.....	87
15	Frecuencia de capacitaciones en la asociación.....	88
16	Tipos de conflictos.....	89
17	Tipos de barreras para la participación en actividades.....	90
18	Tipos de procesos operativos.....	91
19	Herramientas para establecer procesos.....	92
20	Requisición de mayor gestión.....	93
21	Instrumentos para mejorar la satisfacción del cliente.....	94
22	Prioridades para una mejora continua.....	95
23	Toma de decisiones grupales.....	96
24	Actividades de socialización.....	97
25	Aceptación del modelo de gestión administrativa.....	98
26	Tiempo de dirigencia.....	99
27	Nivel de formación académica.....	100
28	Beneficios para los socios.....	101
29	Liderazgo.....	102
30	Frecuencia de reuniones.....	103
31	Estrategias de retención de socios.....	104
32	Procesos que presentan deficiencias.....	105

33	Tipos de diagramas.....	106
34	Gestión de archivos.....	107
35	Estrategias de mejora continua.....	108
36	Componentes del modelo de gestión administrativa.....	109
37	Gestión de documentación.....	110

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Fortalezas.....	32
2	Debilidades.....	33
3	Amenazas.....	33
4	Oportunidades.....	34
5	Frecuencia de reuniones.....	37
6	Gestión de archivos.....	37
7	Tiempo de dirigencia.....	38
8	Liderazgo.....	38
9	Gestión de documentación.....	39
10	Importancia de implementar el modelo de gestión.....	85
11	Tiempo formación de la asociación.....	86
12	Tiempo formación de la asociación.....	87
13	Frecuencia de capacitaciones en la asociación.....	88
14	Tipos de conflictos.....	89
15	Tipos de barreras para la participación en actividades.....	90
16	Tipos de procesos operativos.....	91
17	Herramientas para establecer procesos.....	92
18	Requisición de mayor gestión.....	93
19	Instrumentos para mejorar la satisfacción del cliente.....	94
20	Prioridades para una mejora continua.....	95
21	Toma de decisiones grupales.....	96
22	Actividades de socialización.....	97
23	Aceptación de un modelo de gestión administrativa.....	98
24	Tiempo de dirigencia.....	99
25	Nivel de formación académica.....	100
26	Beneficios para los socios.....	101
27	Liderazgo.....	102
28	Frecuencia de reuniones.....	103
29	Estrategias de retención de socios.....	104
30	Procesos que presentan deficiencias.....	105
31	Tipos de diagramas.....	106
32	Gestión de archivos.....	107

33	Estrategias de mejora continua.....	108
34	Componentes del modelo de gestión administrativa.....	109
35	Gestión de documentación.....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

N°	Título	Págs.
1	Categorías fundamentales.....	9
2	Principios fundamentales del modelo de gestión por procesos.....	17
3	Macro Proceso A. Gestión Administrativa.....	43
4	Macro Proceso Administrativo B. Gestión de Apoyo.....	43
5	Macroproceso C. Producción.....	44
6	Flujograma de planificación estratégica A1.....	45
7	Flujograma de investigación de mercado A2.....	46
8	Flujograma de almacenamiento A3.....	47
9	Flujograma de gestión financiera B1.....	48
10	Flujograma recursos humanos B1.....	49
11	Flujograma de publicidad B3.....	50
12	Flujograma de proceso C1.....	51
13	Flujograma de proceso C1.....	52
14	Flujograma de proceso C3.....	53
15	Organigrama estructural.....	64
16	Proceso productivo de la caña de azúcar.....	123
17	Proceso productivo panela.....	124
18	Proceso productivo de queso 1.....	124
19	Proceso productivo del queso 2.....	125
20	Proceso productivo leche 1.....	125
21	Proceso productivo leche 2.....	126

## INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa es primordial en el desarrollo de las organizaciones debido que sustenta las bases para la ejecución y potenciación de las actividades formando una red funcional para cumplir los objetivos trazados, en vista que las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná presenta deficiencias en el área administrativa se consideró necesario efectuar la presente investigación, cuyo objetivo general fue diseñar un modelo de gestión administrativa por procesos para las asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

La metodología empleada para el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión administrativa por procesos estuvo conformada por la investigación descriptivo, bibliográfica, de campo y los métodos analítico, sintético, deductivo e inductivo, también se recurrió al empleo de técnicas como el censo y entrevistas dirigidas a los socios y directivos respectivamente a través de los cuales se efectuó el diagnóstico de la situación actual administrativa de las asociaciones.

Mediante el análisis FODA con sus respectivas ponderaciones se evidenciaron fortalezas como las reuniones frecuentes con los socios, mejora en la infraestructura y entre las debilidades se evidenció el bajo nivel de eficiencia administrativa, deficiencias de estrategias de liderazgo y no poseer un manual de funciones; a través de un análisis minucioso de las debilidades se consideró adecuado efectuar el diseño de un modelo de gestión por procesos debido que se adapta a las necesidades de las asociaciones agropecuarias en estudio.

El modelo de gestión administrativa por procesos está conformado por seis enfoques de procesos que a su vez constan con estrategias innovadoras que permitirán lograr cambios significativos en el aspecto administrativo, de esta manera proporcionando una herramienta que permita una mayor eficiencia en cada uno de los procesos desarrollados, constituyendo en un ejemplo a seguir por las demás organizaciones del cantón La Maná.

Por los antecedentes antes mencionados la investigación es de trascendental importancia en el ámbito administrativo de las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná, donde los beneficiarios directos son los socios y directivos quienes verán cambios significativos en la organización y en su desempeño diario como personas.

## **1. INFORMACIÓN GENERAL**

### **Título del Proyecto:**

“Modelo de Gestión Administrativa para las Asociaciones de Producción Agropecuaria del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi”

**Fecha de inicio:** Octubre 2016

**Fecha de finalización:** Agosto 2017

### **Lugar de ejecución:**

Cantón: La Maná.

Parroquia: Guasaganda

Recinto: La Carmela

### **Unidad Académica que auspicia**

Facultad de Ciencias Administrativas

### **Carrera que auspicia:**

Carrera de Ingeniería Comercial

### **Proyecto de investigación vinculado:**

El sub proyecto “Modelo de Gestión Administrativa para las microempresas del cantón La Maná el cual tuvo como Proyecto Macro de la Carrera al “Diagnóstico del sector Micro empresarial del cantón La Maná”

### **Equipo de Trabajo:**

#### **Coordinadora:**

Ing. Mg. Sc Albarrasin Reinoso Marilyn Vanessa (Ver currículum anexo 1)

#### **Autoras**

Romero Janeth Magali (Ver currículum anexo 2)

Tigselema Guano Elena Melisa (Ver currículum anexo 3)

**Área de Conocimiento:**

Educación Comercial y Administración

**Línea de investigación:**

Administración y economía para el desarrollo humano y social

**Sub líneas de investigación de la Carrera:**

Desarrollo empresarial

**2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El presente proyecto tuvo por objetivo el diseño de un modelo de Gestión Administrativa por procesos para las asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi que permita fortalecer su estructura organizacional; mediante estrategias administrativas de planificación, organización, dirección, evaluación y control, considerando las características que poseen las asociaciones.

El impacto de la investigación fue relevante en vista de la importancia que tienen las asociaciones agropecuarias en la economía del cantón; puesto que contribuyen en la generación de fuentes de empleo e ingresos para las familias del sector. Los principales beneficiarios del modelo de gestión administrativo fueron los integrantes de las asociaciones ASOPAGUA, ASOPROMONCA y APAP porque permitió mejorar la eficiencia en las actividades administrativas.

Para analizar la situación actual de las asociaciones agropecuarias se efectuó el análisis FODA, empleando datos de los directivos, quienes proporcionaron información valiosa sobre la situación interna y externa, en base a ello se analizó y planteó el modelo de gestión administrativa por procesos cuyo concepto fundamental se sustentó en un enfoque sistémico e interrelacionado de todas y cada una de las tareas realizadas en las Asociaciones.

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El propósito fundamental de la presente investigación fue diseñar un modelo de gestión administrativa por procesos para las asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná por los problemas detectados en las asociaciones ASOPAGUA, ASOPROMONCA y APAP, las cuales han venido funcionando desde hace varios años de manera inadecuada por no poseer un modelo de gestión administrativa que oriente y permita una administración eficiente y organizada.

Los aportes de la investigación hacia el sector agropecuario fueron de gran relevancia porque el modelo de gestión administrativa ofrecerá orientación y herramientas de gestión administrativa que beneficiaran a los socios teniendo una visión clara hacia donde se dirigen, logrando de esta manera un mejor enfoque hacia los objetivos administrativos propuestos.

El modelo de gestión administrativa fue de gran impacto y relevancia porque brindó a las asociaciones una visión integral sobre los procesos de planificación, organización, dirección, evaluación y control para su funcionamiento a través de la medición de los resultados obtenidos comparados con los planteados, transformando dicha información en una enorme ventaja competitiva para las asociaciones.

La utilidad práctica de la investigación fue relevante por cuanto constituyó un precedente para lograr una administración eficiente en el sector agropecuario permitiendo alcanzar las metas económicas y sociales propuestos por los integrantes de las Asociaciones; promoviendo de esta manera el desarrollo en el área administrativa que es el eje fundamental para el desarrollo de la organización.

Los beneficiarios del proyecto son los integrantes de las Asociaciones agropecuarias del cantón La Maná, porque permitirá contar con un modelo de gestión administrativa basados en los componentes del enfoque a los socios, liderazgo, compromiso del personal, enfoque a procesos, enfoque a gestión y la mejorar continua, los cuales mejorarán la productividad en la Asociaciones de Productores Agropecuarios (ASOPAGUA), la Asociación de Productores Monte Carmelo (ASOPROMONCA) y Asociación de Productores Agropecuarios Pucayacu (APAP).

Además, es importante resaltar que la propuesta posee impacto social en las asociaciones debido que se podrá ofrecer una mejor calidad de productos a los habitantes del cantón La Maná; en lo que respecta al impacto económico los socios se verán beneficiados, por cuanto se logró una mejora en la gestión administrativa, optimizando la productividad de la misma.

#### **4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

La propuesta sobre el diseño de un modelo de gestión administrativa para las Asociaciones agropecuarias del cantón La Maná, tuvo como beneficiarios directos a los 16 socios de la Asociación de Productores Monte Carmelo, los 45 socios de la Asociación de Productores Agropecuarios de Guasaganda y los 28 socios de la Asociación de Productores Agropecuarios Pucayacu.

En lo que respecta a los beneficiarios indirectos constituyeron la población de la Parroquia Guasaganda y las entidades gubernamentales recaudadoras de patentes e impuestos como son: el Servicio de Rentas Internas (SRI), Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón La Maná.

#### **5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El sector agropecuario en el Ecuador, constituye la actividad primaria de mayor importancia en la economía nacional, distintos productos son cultivados en las cuatro regiones del país; de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador el año 2015 el 7,38 millones de hectáreas fueron destinadas a la labor agrícola; pese a tales cifras son múltiples los problemas que desde tiempos remotos imposibilitan el desarrollo de socio – económico de los productores, entre ellos no tener poder de negociación suficiente para que sus necesidades sean atendidas de ahí la necesidad de agruparse y formar asociaciones (REVISTA LÍDERES, 2016).

En la provincia de Cotopaxi el sector agropecuario aporta al Producto Interno Bruto alrededor del 1,6% de acuerdo a estadísticas del Banco Central del Ecuador siendo la agricultura el sector de mayor representación, pese a dichas cifras los productores poco o en nada han mejorado su calidad de vida, para buscar mejores condiciones de negociación y mayores oportunidades de desarrollo aparecen las Asociaciones agropecuarias también llamadas rurales o populares son agrupaciones de base, formales o informales cuyo fin es promover los objetivos económicos o sociales de sus socios. Independientemente de su situación jurídica o grado de formalización se caracterizan por ser grupos de personas que

tienen por lo menos un objetivo común. De ahí la importancia de agruparse y aunar esfuerzos para formular sus peticiones frente a las autoridades, sin embargo, tiene que afrontar varias problemáticas como la falta de una estructura organizacional (FLORES, 2016).

En el cantón La Maná las asociaciones agropecuarias constituyen un gran aporte al sector productivo; no obstante presentan una escasa planificación en el área administrativa constituyendo unos de los grandes problemas del sector agropecuario provincial; adicionado esto la poca intervención de las estancias públicas y privadas en el accionar de este sector ha generado como consecuencia el bajo nivel competitivo en el área administrativa sobre todo para los medianos y pequeños productores agropecuarios que pertenecen a estas asociaciones.

La Asociación de Productores Monte Carmelo (ASOPROMONCA), la Asociación de Productores Agropecuarios Guasaganda (ASOPAGUA) y la Asociación de Productores Agropecuarios Pucayacu (APAP) por encontrarse presente en una zona estratégica del cantón son fuente generadora de diversos productos agropecuario y crecimiento económico de sus socios; porque permiten obtener mayores beneficios de manera conjunta; logando de esta manera nuevas alternativas de mercado para sus productos, ofreciendo perspectiva de crecimiento y desarrollo del sector agrícola; no obstante se evidenció falencias en el área administrativa; cuyas causas y efectos se mencionan a continuación:

La causas que han generado una deficiente gestión administrativa en las asociaciones está ligado al bajo nivel de capacitaciones entre los directivos y socios generando como efecto el desconocimiento sobre los diversos componentes de la gestión administrativa; otra causa que se evidencia es no contar con una misión, visión, valores, políticas individuales y corporativas ocasionando que no se cuente con una orientación sobre la razón de ser y hacia donde se dirige la asociación; además es indispensable mencionar que no se ha definido la estructura organizacionales y funcional lo cual desemboca que la parte administrativas y socios no tengan claro sobre las funciones y obligaciones a cumplir; como resultado las asociaciones han tenido que enfrentar una deficiente planificación en sus actividades.

Frente a las causas y consecuencias mencionadas anteriormente se propuso como alternativa de solución el diseño de un modelo de gestión administrativa que contribuirá a mejorar los procesos de planificación, dirección, evaluación y control; reactivando de esta manera la productividad de estas importantes parroquias del cantón La Maná.

### **5.1. Planteamiento del problema**

¿Cómo mejorar la Gestión Administrativa de las Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión administrativa para las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

### **6.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa en las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná mediante la matriz FODA para determinar las deficiencias administrativas.
- Identificar los procesos ejecutados en las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná a través de flujogramas para mejorar el proceso productivo en las mismas.
- Plantear un modelo de gestión administrativa para las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi mediante estrategias de liderazgo, compromiso al personal, enfoque a procesos, enfoque a gestión y la mejora continua para promover una organización más eficiente.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

**Cuadro 1. Matriz de objetivos**

Objetivos	Actividades	Resultados de las actividades	Descripción de la actividad
Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa en las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná mediante la matriz FODA para determinar las deficiencias administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el perfil estratégico</li> <li>• Ponderar factores</li> <li>• Efectuar análisis de los resultados</li> <li>• Graficar los resultados</li> </ul>	Diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa de las asociaciones agropecuarias	Para el cumplimiento de este objetivo se aplicó el censo a los directivos y socios, cuyos datos permitieron diseñar la matriz FODA
Identificar los procesos ejecutados en las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná a través de flujogramas para mejorar el proceso productivo en las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de los procesos de producción de las asociaciones.</li> <li>• Diseño de flujogramas</li> <li>• Determinación del cumplimiento de los procesos</li> <li>• Análisis de los procesos</li> </ul>	Conocer los diversos procesos efectuados en las asociaciones agropecuarias	Se diseñó Flujogramas de los macroprocesos administrativos de las asociaciones agropecuarias
Plantear un modelo de gestión administrativa para las Asociaciones agropecuarias del cantón La Maná provincia de Cotopaxi mediante estrategias de liderazgo, compromiso al personal, enfoque a procesos, enfoque a gestión y la mejora continua para promover una organización más eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del modelo de gestión administrativa</li> <li>• Determinación de la estructura</li> <li>• Ponderación deficiencias</li> <li>• Definición de las estrategias del modelo de gestión administrativa por proceso</li> </ul>	Modelo de gestión basado en las deficiencias encontradas	Diseño de estrategias basadas en los componentes de: Liderazgo Compromiso al personal Enfoque de procesos Enfoque a gestión Mejora continua

**Elaborado por:** Las autoras

## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICO**

### **8.1. Marco conceptual**

#### **8.1.1. Gestión**

La gestión, entendida en términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido recabados los recursos (MEMBRADO, 2002, pág. 11).

#### **8.1.2. Gestión administrativa**

Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una organización través del desarrollo de las funciones vitales del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, económicos, financieros y tecnológicos (MENA, 2015, pág. 74).

#### **8.1.3. Modelo de gestión**

Un modelo de gestión es un conjunto de directrices o enfoque que brinda a cualquier organización un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para su diagnóstico y accionar, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización (SANSALVADOR, 2015, pág. 12).

#### **8.1.4. Proceso**

Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga las necesidades de los clientes (MENA, 2015, pág. 75).

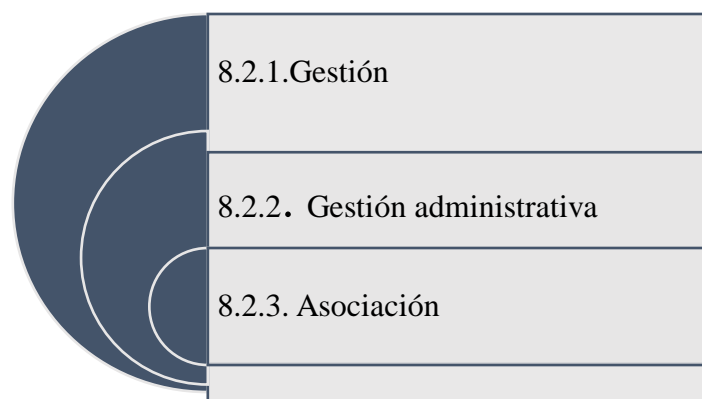
#### **8.1.5. Modelo de gestión administrativo por procesos**

Es una forma diferente de la clásica organización funcional, consiste en gestionar toda la organización teniendo como eje los procesos, aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes (MEMBRADO, 2002, pág. 15).

### 8.1.6. Asociación

Las asociaciones son personas colectivas, estructuradas orgánicamente para la consecución de los fines de defensa de sus intereses y, que al obtener el reconocimiento jurídico adquieren la personería jurídica con atributos para su determinación y capacidad civil relativa para ejercer derechos y obligaciones, por medio de representantes legales (SÁNCHEZ, 2012, pág. 7).

## 8.2. Categorías fundamentales



**Figura 1:** Categorías fundamentales  
**Elaborado por:** Las autoras

### 8.2.1. Gestión

La gestión comprende el correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como, por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc.; abarca una larga serie de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos. (MENA, 2015, pág. 32).

De acuerdo a lo citado la gestión se define como la acción de disponer de un conjunto de elementos materiales, económicos, humanos, financieros en función de alcanzar un objetivo en un determinado tiempo.

### 8.2.1.1. Elementos de la gestión

La gestión posee varios elementos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- **Recursos**

“Los recursos son aquellos elementos que pueden ser utilizados por el hombre para realizar una actividad o como medio para lograr un objetivo” (GRIFFIN, 2011, pág. 102).

- **Estrategias**

“Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones internacionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos” (HERRSCHER, 2013 pág. 54).

La estrategia se define como la forma de llegar hacia un objetivo, es decir que comprende el camino a seguir, el origen de este término se encuentra ligado al ámbito militar, con el pasar de los años su uso se extendió hacia la gestión de empresas (GRIFFIN, 2011, pág. 106).

Según lo anterior una estrategia es la declaración de la manera en que los objetivos serán alcanzados, comprende una serie de decisiones fijadas en un determinado ámbito, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente.

- **Objetivos**

“Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, que de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene distintos niveles de complejidad” (MENA, 2015, pág. 29).

Para las autoras un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación, comprende el resultado o sumatoria de una serie de actividades y procesos llevados a cabo por un individuo o un grupo.

### 8.2.1.2. Características de la gestión

En base a la definición de la gestión se desglosan las siguientes características:

- La gestión es hacer referencia a las acciones ligadas a administrar, coordinar, dirigir una

organización.

- Se orienta hacia la optimización de recursos disponibles para garantizar el cumplimiento del objetivo propuesto.
- Es una acción ligada a un grupo de personas (que forman parte de una organización) en pos de alcanzar un objetivo común.
- No es una acción vinculada a la dirección o la gerencia, sino a la participación, al trabajo en equipo, a personas con adhesión a objetivos, motivación, capacidades, y sobre todo, que implica un buen aprovechamiento de todos los recursos, incluidos los humanos.
- Contempla el mejoramiento del funcionamiento de la propia organización y sus resultados (PÉREZ, 2010, pág. 57).

Las características de la gestión se orientan sobre los objetivos y administración de los recursos tanto humanos como económicos y financieros; otra de las características que refleja es que se relaciona con las actividades humanas ya que es desarrollada en todo ámbito y tipo de empresas.

### **8.2.2. Gestión administrativa**

“La gestión administrativa es un proceso que consiste en diseñar y mantener un medio ambiente o entorno apropiado para lograr los objetivos organizacionales con el menor esfuerzo posible y optimización de recursos” (GONZÁLEZ, 2015, pág. 16).

La gestión administrativa se encarga de coordinar los elementos de la empresa tanto humanos, materiales, económicos y financieros mediante las fases de planificación, organización, dirección y control de forma sistemática cuyo proceso es imprescindible para el cumplimiento de los objetivos propuestos en un lapso establecido (RODÉS, 2012, pág. 23).

Contempla la estructuración de un sistema organizacional de las actividades que se van a realizar para alcanzar los objetivos que se proponen dentro de una empresa, recurriendo a una distribución adecuada de del recurso humano, económicos y material con el que se cuenta.

#### **8.2.2.1. Características de la gestión administrativa**

La gestión administrativa tiene dos objetivos principales: proporcionar eficiencia y eficacia a las empresas.

- La eficiencia se orienta a los medios: los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos sobre la manera en que deben hacerse las cosas en la empresa, con el fin de que los recursos sean adecuadamente utilizados.
- La eficacia se refiere a los fines: los objetivos y resultados por alcanzar, es claro cada empresa tiene sus objetivos propios (MÜNCH, 2010, pág. 62).

De acuerdo a lo citado la gestión administrativa se caracteriza por referirse a la eficiencia y eficacia, cuyos conceptos engloban a los distintos procesos que se llevan a cabo diariamente y la forma en que son efectuados, la cantidad de recursos y tiempo, pero sobre todo a la creación de valor agregado desde la perspectiva de los clientes.

#### **8.2.2.2. Fases de la gestión administrativa**

Acorde al criterio de Griffin (2010): La gestión administrativa se fundamenta en el desarrollo de cuatro fases, a continuación, se detalla cada una:

- **La planificación**

La planificación está inmersa en todos los ámbitos tanto económicos, políticos, sociales y más aún en el empresarial, todos los días es puesta en práctica desde que nos levantamos, y las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa no son la excepción, se reducen los niveles de incertidumbre y se prevén de mejor forma las situaciones que podrían amenazar en el logro de los objetivos (GRIFFIN, 2011, pág. 109).

- **La organización**

Organizar consiste en dividir, separar y reunir nuevamente para coordinar las actividades y los recursos de la empresa, cumplir las metas que se encuentran plasmadas durante la planificación. Contempla la toma de decisiones que es parte primordial, a través de ella se tomarán las decisiones más pertinentes que puedan beneficiar a la institución (GRIFFIN, 2011, pág. 110).

- **Dirección**

Esta fase del proceso administrativo se relaciona directamente con el liderazgo, que es la capacidad de influir y ejercer la autoridad sobre los demás, con el propósito de alcanzar las

metas de una empresa; por lo tanto, radica en dirigir u orientar a un grupo de personas hacia un fin en común. (GRIFFIN, 2011, pág. 110).

Esta fase comprende un conjunto de tareas cuyas reglas y normas permiten que se establezca un margen de comportamiento para todos los miembros de una empresa que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

- **El control**

“Trata de verificar y comprobar que todo suceda según lo previsto, que los datos reales correspondan a lo proyectado; de mantener las actividades dentro del curso establecido y corregir aquellas falencias detectadas” (GRIFFIN, 2011, pág. 15).

### **8.2.2.3. Modelos de gestión administrativa**

#### **8.2.2.3.1. Modelo de gestión administrativa EFQM**

“Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo” (HERRSCHER, 2013, pág. 46).

“El modelo europeo de excelencia empresarial, se define como es un modelo de carácter no normativo que desarrolla el concepto de la calidad total y está orientado hacia la excelencia, uno de las tareas vitales de este modelo es la evaluación del desarrollo de una empresa” (MEMBRADO, 2002, pág. 58).

La utilización sistemática y periódica del modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en: la comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa y la evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

- **Elementos del modelo EFQM**

El modelo EFQM tiene como campo de aplicación los siguientes criterios básicos:

- **Liderazgo:** Comportamiento y actitudes del equipo directivo y de los demás líderes de la organización que fomentan una cultura de gestión de la calidad.

- **Personas:** Cómo se aprovecha en la empresa el potencial máximo de su plantilla de trabajadores.
- **Política y estrategia:** Se refiere a cómo se formula, desarrolla y revisa la política empresarial y cómo la convierte en planes y acciones.
- **Resultados en las personas:** Resultados personales conseguidos en las personas como la satisfacción de los empleados.
- **Resultados en los clientes:** Comparación entre los objetivos y el producto final resultante de la ejecución de la actividad empresarial.
- **Resultados en la sociedad:** Qué ha conseguido la organización en relación con la sociedad.
- **Alianzas y recursos:** Gestión por parte de la organización de sus recursos disponibles de manera eficaz y eficiente.
- **Procesos:** Procesos de gestión, revisión, identificación y mejora de los procesos presentes en la organización (AGUILAR, 2009, pág. 20).

#### **8.2.2.3.2. Modelo de gestión administrativo Balanced Scorecard**

Con el empleo del Balanced Scorecard la organización se enfrenta a la latente necesidad de realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los clientes; éste sistema de gerencia suple ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de comunicación o feedback sobre la misma estrategia (HERRSCHER, 2013, pág. 51).

“Se define como un modelo que permite introducir a fondo el propósito de existencia de la empresa, simplifica el ordenamiento de actividades que soporten los objetivos cuya medición se lleva a cabo a través de indicadores que se encuentran relacionados sus respectivos planes de acción” (MEMBRADO, 2002, págs.33).

Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. El cuadro de mando integral es la representación en una estructura adecuada de la estrategia que la empresa ha adoptado mediante el establecimiento de los objetivos claramente definidos y lógicos entre sí, medidos a través de un conjunto de razones de desempeño, cuyo

logro se encuentra relacionado con compromisos y respaldados por una serie de proyectos e iniciativas.

- **Elementos de Modelo de gestión administrativo Balanced Scorecard**

Los elementos que conforman este modelo son los siguientes:

### **Misión, visión y valores**

La aplicación del Balance Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización, la estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

### **Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos**

Los mapas estratégicos permiten a una empresa describir a través de un lenguaje claro y conciso, sus objetivos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre los componentes de la estrategia.

### **Propuesta de valor al cliente**

Dado que el BSC ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel o prioritarios, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

### **Indicadores y sus metas**

Los indicadores son conocidos como razones o parámetros y se definen como el medio que tiene la empresa para visualizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

### **Iniciativas estratégicas**

Dentro del modelo Balance Scorecard las iniciativas estratégicas son las acciones de mayor prioridad para la organización en relación a la consecución de los objetivos estratégicos.

### **Evaluación subjetiva**

La evaluación de carácter subjetivo viene a representar un complemento de los indicadores cuya función es medir el nivel de cumplimiento de lo planificado, es importante porque brinda cierta flexibilidad al sistema de control

### **Responsables y recursos**

En este elemento se contempla que cada objetivo, indicador e iniciativa que haya sido trazado tiene un responsable, es decir una persona que se ocupa de velar por su cumplimiento (MEMBRADO, 2002, pág. 13).

#### **8.2.2.3.3. Modelo de gestión administrativo ciclo PDCA**

El ciclo PDCA también conocido como “ciclo de Deming es una metodología para la mejora, difundida por este autor, si bien fue Walter A. Stewart el primero que habló del concepto de ciclo de mejora Edward Deming dio a conocer el término para referirse al PDCA, aunque en Japón fue reconocido como ciclo de Deming (SANSALVADOR, 2015, pág. 15).

El círculo de Deming se centra en buscar la mejora continua en las empresas a través de procedimientos relativos a planificar, ejecutar, medir y actuar; es un procedimiento según el cual se planifican actividades orientadas a alcanzar dicho propósito, se llevan a la ejecución dichas actividades, verificando que los resultados sean satisfactorios y actuando en conformidad con el producto o servicio a brindar (MENA, 2015, pág. 19).

Constituye una estrategia de mejora continua de la calidad enfocada en cuatro pasos, básicos, también se lo denomina espiral de mejora continua y es ampliamente utilizado por los diversos sistemas organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000).

- **Etapas del modelo de gestión administrativa ciclo PDCA**

**PLAN (Planificar):** Comprende la determinación de objetivos y procesos vitales para alcanzar los resultados esperados. Tener como eje el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación es inherente al mejoramiento organizacional.

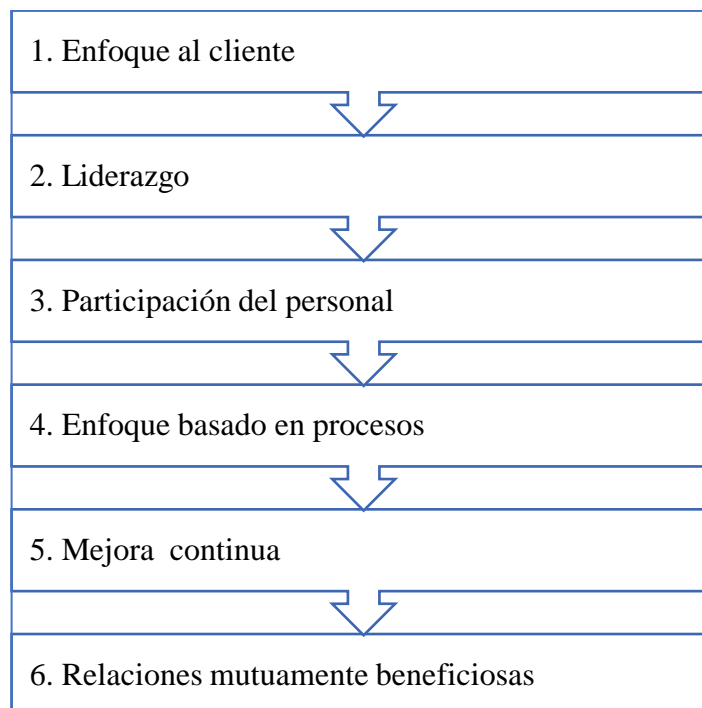
**DO (Hacer):** Es la etapa de mayor dinámica, en esta son llevadas a cabo los nuevos procesos, de ser posible en pequeña escala.

**CHECK (Verificar):** Una vez que haya transcurrido cierto tiempo, se procede a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.

**ACT (Actuar):** Modificar los procesos según los resultados obtenidos de la etapa precedente para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario, consiste en establecer mejoras en base a la fase de verificación (GONZÁLEZ, 2015, págs.19).

#### 8.2.2.3.4. Modelo de gestión por procesos

Acorde a (MARTÍNEZ (2014) La gestión por procesos constituye la piedra angular para el área administrativa; su implantación puede proporcionar una mejora significativa en todo ámbito de las organizaciones; las cuales necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de alcanzar buenos resultados; y está basada en los siguientes principios:



**Figura 2:** Principios fundamentales del modelo de gestión por procesos  
**Fuente:** (MARTÍNEZ, ibídem (2014))

- **Principios de modelo de gestión por procesos**
- **Enfoque al cliente**

“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes” (MARTÍNEZ, 2014, pág. 15).

“Es un elemento caracterizado por un análisis profundo y permanente de sus preferencias y necesidades, requiere del abasto suficiente y oportuno de los mejores productos, de un centro de atención amable y ordenado y de la generación de opciones de pago accesibles” (MOREJÓN y VELASCO, 2013, pág. 39).

Este principio se expresa bajo el siguiente lema: las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto es importante conocer las actuales y futuras necesidades de los clientes para superar sus expectativas y lograr su fidelización.

- **Liderazgo**

“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de las organizaciones, ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos” (MARTÍNEZ, 2014, pág. 15).

“El término liderazgo hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual un individuo es capaz de influir sobre los demás para satisfacer objetivos y necesidades, dentro de las empresas se relaciona directamente con la función de dirección” (MOREJÓN y VELASCO, 2013, pág. 39).

Es el proceso de situarse al frente de un grupo de personas y ejercer influencia sobre ellas para las llegar a las metas deseadas, un liderazgo positivo se destaca por nivel de carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía de quien pretenda liderar; todas aquellas cualidades permitirán dirigir a un grupo de personas y lo sigan voluntariamente.

- **Participación del personal**

“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización” (MARTÍNEZ, 2014, pág. 15).

Se refiere a la forma de gestionar y desarrollar la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos (MEMBRADO, 2002, pág. 29).

Este es uno de los factores de mayor preponderancia para el cumplimiento de los objetivos establecidos, el recurso humano de una empresa comprende el elemento activo, es decir quiénes van a llevar a cabo los diferentes procesos que intervienen en las actividades económicas de cualquier empresa, son ellos quienes ponen en práctica los valores y las políticas sobre las cuales se rige la actuación de la organización.

- **Enfoque basado en procesos**

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” (MARTÍNEZ, 2014, pág. 15).

Este enfoque se orienta al diseño, gestión y mejora de la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores” (MEMBRADO, 2002, pág. 49).

Este enfoque les permite a las organizaciones ordenar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo van creando un valor para el cliente y otras partes interesadas, de modo que concibe al proceso como la unidad celular de la actividad económica de una organización.

- **Mejora continua**

“La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta” (ROSETO, 2011, pág. 15).

La mejora continua es el factor homogéneo que manejan la mayoría de sistemas de gestión administrativa, a través de este enfoque se prevé buscar soluciones en forma proactiva, aprendiendo acerca de los procesos, de los clientes y de sus comportamientos para mejorar las prácticas existentes o para innovar en el desarrollo de nuevos mercados, procesos y prácticas. (MARTÍNEZ, 2014, pág. 34).

Este enfoque se da como consecuencia de la identificación, tratamiento y gestión de procesos, se vuelve un factor inherente a la organización, comprende una búsqueda constante por alcanzar la excelencia en todas las áreas de la empresa.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

“Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor para los usuarios o clientes” (ROSERO, 2011, pág. 15).

Este principio debe su importancia a que los proveedores constituyen un eslabón clave para la concreción de un producto o un servicio, es decir que mantiene relación directa con la calidad de los productos porque son quienes proveen de materia prima primordial para todo proceso (MEMBRADO, 2002, pág. 49).

Para las autoras este principio es de gran relevancia porque enfatiza en entablar relaciones que permitan equilibrar los beneficios tanto al corto plazo como al largo plazo con los proveedores, dejando de lado el criterio de inmediatez que por lo usual se maneja en la mayoría de empresas.

- **Características de los procesos**

“Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios,) puede considerarse como un proceso” (PÉREZ, 2010, pág. 45).

“Los procesos presentan varias características, a continuación, se detallan las principales:

- Tiene un propósito claro.
- Tiene entradas y salidas; se pueden identificar los clientes, los proveedores y el producto

final.

- Se pueden identificar tiempos, recursos, responsables
- Puede descomponerse en tareas (MARTÍNEZ, 2014, pág. 45).

Las principales características que presentan los procesos se resumen su variabilidad, se constituye de entradas y salidas, la forma en que son llevadas influye sobre varios límites organizacionales de ahí que se los considera como la base de las actividades económicas de la empresa.

- **Principios de la gestión por procesos**

Los principios que orientan la gestión de procesos se sustentan en los siguientes conceptos:

- Los procesos siempre han de estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- La misión de una organización es crear valor para sus clientes; la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello: existe para ese fin.
- La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo.
- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.
- El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en los procesos; los empleados son el mayor activo de una organización (PÉREZ, 2010, pág. 31).

Los principios de la gestión por procesos tienen que ver con su objetivo de agregar valor para los clientes mediante la prestación de los productos o servicios, son importantes porque orientan cada una de las fases que la constituyen permitiendo una implantación con menor nivel de incertidumbre con respecto a los resultados esperados.

- **Importancia del modelo de gestión por procesos**

“La gestión por procesos implica concebir a la empresa como un sistema integral de procesos, donde éstos son la base para los cambios estratégicos en la organización. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años” (MARTÍNEZ, 2014, pág. 65).

La aplicación de la gestión por procesos resulta de gran interés para las empresas porque todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra alguna alternativa que mejore su

desempeño. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías. En base a su aplicación las organizaciones pueden evaluar el rendimiento de las diferentes actividades que se producen, no solo consideradas de manera aislada sino tomándolas como parte de un conjunto interrelacionado, consecuentemente puede ayudar a mejorar significativamente los ámbitos de gestión (PÉREZ, 2010, pág. 49).

La aplicación de la gestión por procesos resulta de gran interés para las empresas porque todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra alguna alternativa que mejore su desempeño. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías.

Se refiere a la parte del sector primario constituido por el sector agrícola (agricultura) y el sector ganadero o pecuario (ganadería). Dichas actividades económicas, junto con otras estrechamente vinculadas como la caza y la pesca, y junto a las industrias alimentarias, son las más significativas del medio rural y de las cadenas de producción y valor que del mismo se derivan (MENA, 2015, pág. 88).

Para las autoras el sector agropecuario o sector primario está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Posee relación con la agricultura y la ganadería, se refiere a la actividad humana orientada al cultivo del campo y la crianza de animales. Por lo general los productos primarios agropecuarios son utilizados como materia prima en la producción industrial; las principales actividades del sector primario son la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza y la pesca.

### **8.1.3. Asociaciones**

“Independientemente de las definiciones, se engloba como sector agrario o agropecuario a todas las actividades económicas correspondientes al sector primario con excepción de las extractivas y mineras. En lo sucesivo, cuando se haga referencia a agrario se estará englobando tanto la agricultura, como la ganadería y las actividades forestales” (PASCUAL, 2013, pág. 113).

Se refiere a la parte del sector primario constituido por el sector agrícola (agricultura) y el sector ganadero o pecuario (ganadería). Dichas actividades económicas, junto con otras

vinculadas como la caza y la pesca, junto a las industrias alimentarias, son las más significativas del medio rural y de las cadenas de producción y valor que del mismo se derivan (MENA, 2015, pág. 88).

El sector agropecuario o sector primario está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Posee relación con la agricultura y la ganadería, se refiere a la actividad humana orientada al cultivo del campo y la crianza de animales. Por lo general los productos primarios agropecuarios son utilizados como materia prima en la producción industrial; las principales actividades del sector primario son la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza y la pesca.

### **8.1.3.1. Tipos de asociaciones**

#### **8.1.3.1.1. Asociaciones de producción**

Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, tiene por objeto principal la producción de bienes, tales como agrícolas, frutícolas, vitivinícolas, de huertos familiares, de colonización, comunales, forestales, pecuarias, lecheras, avícolas, de inseminación, apícola, pesquera, artesanal, industrial, de construcción, artísticas y de exportación e importación (VILLACIS, 2014, pág. 15).

“Se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios, relacionados con la actividad agropecuaria y agroindustrial, su fin es procurar un mayor rendimiento, actúan en un medio rural, promueven el desarrollo social, económico y cultural de sus socios” (ROSERO, 2011, pág. 22).

#### **8.1.3.1.2. Asociaciones de prestación de servicios**

“Son aquellas que, sin pertenecer a los grupos anteriores, son gestionadas con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad” (ROSERO, 2011, pág. 23).

“Son asociaciones de servicio las que tengan por objeto distribuir los bienes y proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus socios, con el propósito de mejorar sus condiciones ambientales y económicas y de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales o culturales” (VILLACÍS, 2014, pág. 17).

Estas cooperativas son las que prestan un determinado servicio a la comunidad. Por ejemplo: de seguros, de transporte, de electrificación, de irrigación, de alquiler de maquinaria agrícola, de ensilaje de productos agrícolas, de refrigeración y conservación de productos, de asistencia médica, de funeraria y de educación.

#### **8.1.3.1.3. Asociaciones de comercio**

“Son aquellas cuya economía se basa en la realización de actividades de carácter comercial, se asocian con el objetivo de vender distintos productos y contraen las obligaciones y derechos establecidos en los estatutos y reglamentos” (ROSERO, 2011, pág. 26).

“Se forma cuando dos o más personas, física o jurídica, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos al ejercicio de una actividad comercial organizada, con el fin de participar en las ganancias y soportar las pérdidas que ella produzca” (VILLACÍS, 2014, pág. 31).

#### **8.1.3.1.4. Asociaciones agrícolas**

“La asociación agrícola es aquella que se conoce también como sociedad agrícola, hace referencia a cualquier sociedad cuya economía se fundamenta en la producción y mantenimiento de cultivos y tierras de cultivo” (VILLACÍS, 2014, pág. 34).

Es una fórmula para promover la modernización de las estructuras agroalimentarias, ya que facilita la progresiva formación de las personas y supone un medio para disponer de organizaciones empresariales que gestionen de forma adecuada sus recursos, compitiendo con los operadores comerciales y consiguiendo valores añadidos que individualmente no serían posibles (ROSERO, 2011, pág. 22).

- **Problemas del sector agropecuario ecuatoriano**

Los principales problemas que enfrenta el sector agropecuario son los siguientes:

- Existe gran concentración de tierra en pocas manos.
- La producción agrícola del país crece en las áreas destinadas a la producción para la exportación; mientras decrecen cada vez más los terrenos cultivados para el consumo interno.
- Pese a que la agricultura produce el 32% de las divisas, absorbe apenas el 5% de la tecnología e insumos importados.

- Una estructura productiva orientada al monocultivo para la exportación y la agroindustria, sin tomar en cuenta las potencialidades de un desarrollo independiente y las necesidades de la población.
- Bajo nivel de productividad, depredación del medio ambiente, problemas sociales extremos. En la producción campesina, sobre todo indígena, faltan líneas de crédito, asesoría técnica, así como mecanismos adecuados y justos de comercialización.
- Falta de atención gubernamental al campesino: Carencia de leyes que fomenten el desarrollo agrícola y garanticen una rentabilidad al campesino (PASCUAL, 2013, pág. 201).

En su gran mayoría son aspectos negativos los que caracterizan al sector agropecuario ecuatoriano, la falta de impulso gubernamental, elevados costos de producción, bajos precios de los productos, mano de obra poco calificada, procesos no tecnificados, los productores en su gran mayoría utilizan métodos nada amigables con el medio ambiente; sin embargo el sector primario al cual pertenece el sector agropecuario presenta varias ventajas también una de ellas la situación climatológica favorable para el cultivo de gran cantidad de productos agrícolas como pecuarios.

- **Marco Legal de las asociaciones agrícolas**

## **LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

Oficio N° 116- SCM-MF.

(16 de marzo del 2011),

**Art.- 1.-** Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.

**Art.- 2.-** Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

a) Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, entre otros, dedicados 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 su auto subsistencia;

b) Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario;

c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo (LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2011).

- **Requisitos para la constitución de una asociación**

1.- Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización en formación, suscrita por todos los miembros fundadores, la misma que deberá contener expresamente:

- La voluntad de los miembros de constituir la misma;
- La nómina de la directiva provisional;
- Los nombres completos, la nacionalidad, números de los documentos de identidad y domicilio de cada uno de los miembros fundadores; y,
- La indicación del lugar en que la entidad en formación tendrá su sede, con referencia de la calle, parroquia, cantón, provincia e indicación de un número de teléfono, fax, o dirección de correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos.

2.- Copia del correspondiente estatuto que deberá incluir la certificación del Secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio y aprobación del mismo.

Acta de la asamblea en la que conste la decisión de participar en la constitución de la organización de integración, con los nombres completos, números del documento de identidad y firmas respectivas de los socios asistentes a la misma, así como la designación de los delegados.

3.- Copia certificada del documento en que conste la nómina de la directiva y el documento que acredite la representación legal.

4.- Copia certificada del acuerdo ministerial o instrumento legal que acredite la personería jurídica, y de existir, la última reforma del estatuto, legalmente aprobada.

El Estatuto deberá contener:

- Nombre, domicilio y naturaleza jurídica de la organización.
- Objetivo y fines específicos.
- Clase de miembros.
- Derechos y obligaciones de los miembros.
- Régimen disciplinario.
- Régimen de solución de controversias.
- Causales para la pérdida de la calidad de miembro.
- Estructura y organización interna. (LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2011).

## **9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

### **1. ¿Las asociaciones de Producción Agropecuaria del cantón La Maná desarrollan las actividades operativas en función a un Modelo de Gestión Administrativo diseñado para tal efecto?**

Acorde al diagnóstico situacional efectuado mediante el censo dirigido a los socios y la entrevista efectuada a los directivos se evidenció que las asociaciones no cuentan con un Modelo de Gestión Administrativa para desarrollar sus funciones operativas, es más, un buen porcentaje de los socios desconoce las ventajas que podrían obtener a través de ello.

## **2. ¿Qué procesos administrativos se ejecutan en las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná?**

Los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control en las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná son cumplidos en un porcentaje bajo debido que se detectó inconsistencias como deficientes en el liderazgo, bajo nivel de capacitaciones y no se efectúan evaluaciones continuas que permitan un mejor control de las actividades administrativas.

## **3. ¿Los directivos de las Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná están predispuestos a poner en práctica un modelo de gestión administrativa que permita obtener altos niveles de eficiencia y eficacia?**

Acorde a lo mencionado en la entrevista y la predisposición para facilitar el acceso la información sobre el diagnóstico de la situación actual de las asociaciones agropecuarias se pudo deducir que si existió un alto índice de predisposición de los directivos que estuvieron de acuerdo con la inserción de la propuesta, factor positivo para la ejecución exitosa del modelo de gestión administrativa por procesos.

## **10. METODOLOGÍA**

### **10.1. Tipos de investigación**

Para efectuar el modelo de gestión administrativa para las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná se emplearon los siguientes tipos de investigación:

#### **10.1.1. Investigación descriptiva**

Mediante la investigación descriptiva se definió la gestión administrativa de las asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná, describiendo los componentes por procesos; permitiendo de esta manera plantear un modelo que beneficie a cada uno de sus integrantes; se empleó este tipo de investigación porque permitió caracterizar la variable gestión administrativa.

#### **10.1.2. Investigación bibliográfica**

A través de la investigación bibliográfica se recopiló conceptos, teorías, antecedentes investigativo procedentes de fuentes bibliográficas y linkografía los cuales permitieron

estructurar el modelo de gestión administrativa para las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná.

### **10.1.3. Investigación de campo**

Se aplicó la investigación de campo durante las visitas efectuadas a las asociaciones agropecuarias para identificar aspectos prioritarios de la gestión administrativa como los objetivos, funciones, direccionamiento estratégico; mediante el censo y las entrevistas dirigidas a los directivos y socios que conforman las asociaciones de producción agropecuaria: APAP, ASOPROMONCA Y ASOPAGUA.

## **10.2. Métodos de investigación**

Los métodos empleados para la ejecución de la propuesta del modelo de gestión administrativa se mencionan a continuación:

### **10.2.1. Método analítico –sintético**

A través de esta metodología se analizó y emitió criterios sobre la información recopilada en las investigaciones de campo mediante las visitas a las asociaciones; permitiendo conocer los hechos de manera sintética y separada por factores positivos y negativos de las Asociaciones Agropecuarias.

### **10.2.2. Método inductivo- deductivo**

Este método fue empleado para emitir conclusiones de carácter general sobre la información recopilada de fuentes primarias como el censo y entrevista; además permitió plantear criterios propios sobre la información recopilada en la fundamentación científica y teórica de la propuesta.

## **10.3. Técnicas de investigación**

La técnica de investigación utilizada en el desarrollo de la propuesta se detalla a continuación:

### **10.3.1. Censo**

Se utilizó esta técnica para efectuar la recopilación de datos procedentes de los 28 socios de la Asociación APAP, 16 socios de la Asociación ASOPROMONCA y 45 socios de la Asociación ASOPAGUA; la información obtenida fue factor clave para conocer sobre la

gestión administrativa de las mismas y plantear un modelo acorde a la realidad de las asociaciones mencionadas. (Ver anexo 7-8)

### **10.3.2. Entrevista**

Se aplicaron entrevistas a los representantes de las asociaciones APAP, ASOPAGUA y ASOPROMONCA con el propósito de definir cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en las mismas; obteniendo información valiosa sobre la situación actual y plantear las respectivas estrategias para mejorar este aspecto (Anexo 9)

## **10.4. Instrumentos utilizados**

### **10.4.1. Cuestionario para el censo**

Se empleó como instrumentos de la investigación cuestionarios de preguntas de selección múltiples para la aplicación del censo dirigido a los socios de las asociaciones APAP, ASOPAGUA y ASOPROMONCA (anexo 5-6).

### **10.4.2. Ficha de entrevista**

Para conocer sobre los diversos procesos que se efectúan en las asociaciones en estudio se diseñó una ficha de entrevista dirigidas a los representantes de las asociaciones agropecuarias que permitió recopilar información relevante que facilito establecer la situación de la gestión administrativa. (Anexo 8)

### **10.4.3. Matriz FODA**

Mediante la aplicación de la matriz FODA se conoció que las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná poseen fortalezas como: mantener una línea de comunicación abierta con los socios, reuniones frecuentes de las misma entre los factores internos se conoció las siguientes debilidades: inexistencia de la misión, visión, valores, estrategias de liderazgo manual de funciones factores que inciden en la gestión administrativa. En el ámbito externo detecto amenazas por como las reformas tributarias y factores climáticos; así mismo se conoció que al efectuar cambios se podría lograr oportunidades inserción de nuevas tecnología o convenios de mutuo beneficio para las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná. (Anexo 10).

## 10.5. Población y muestra

### 10.5.1. Población

La población de la presente investigación estuvo conformada por 11 asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná; sin embargo, para efectuar la presente investigación se consideró a los 28 socios de la Asociación de Productores Agropecuarios Pucayacu (APAP) 45 socios de la Asociación de Productores Agrícolas de Guasaganda (ASOPAGUA) y 16 socios de la Asociación de Productores Agrícolas Monte Carmelo (APROMONCA), los mismos que fueron seleccionados en vista de la facilidad para otorgar información relevante que contribuyó al modelo de gestión administrativa.

**Cuadro 2. Población**

<b>Asociaciones</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Socios</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Directivos</b>
APAP	Pucayacu	28	4	2
ASOPROMONCA	Pucayacu	16	6	2
ASOPAGUA	Guasaganda	45	8	2
<b>Total</b>		<b>89</b>	<b>18</b>	<b>6</b>

**Elaborado por:** Las autoras

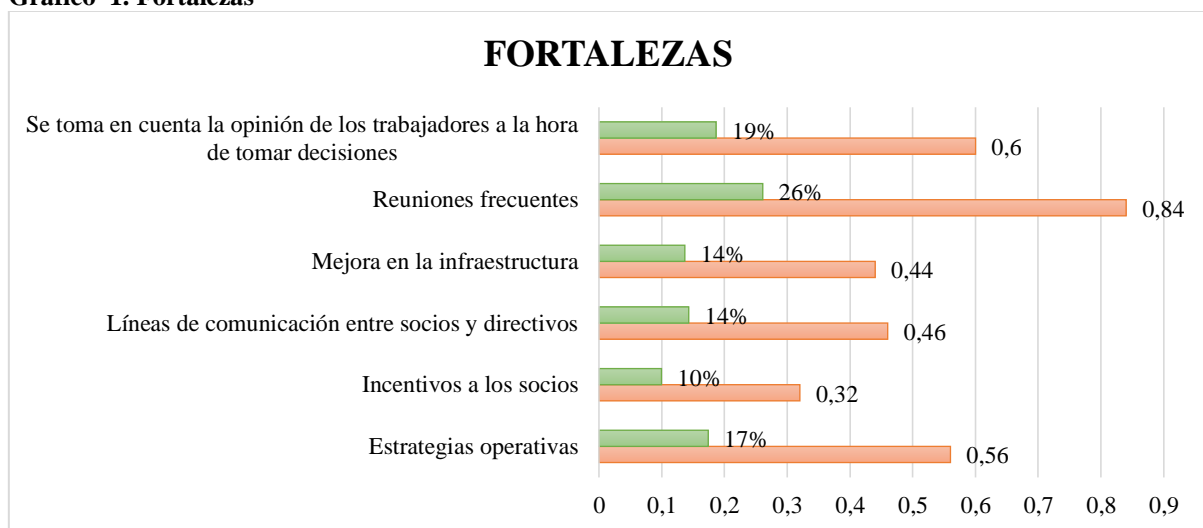
## 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 11.1. Diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa en las Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná.

#### 11.1.1. Análisis FODA efectuado a las Asociaciones Agropecuarias del cantón la Maná

Con la finalidad de efectuar un análisis de la situación administrativa actual de las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná se efectuó entrevistas a 3 presidentes y el censo a los 89 socios de las asociaciones APAP, ASOPAGUA y ASOPROMONCA, los resultados obtenidos se mencionan a continuación: **(Ver anexo 12)**.

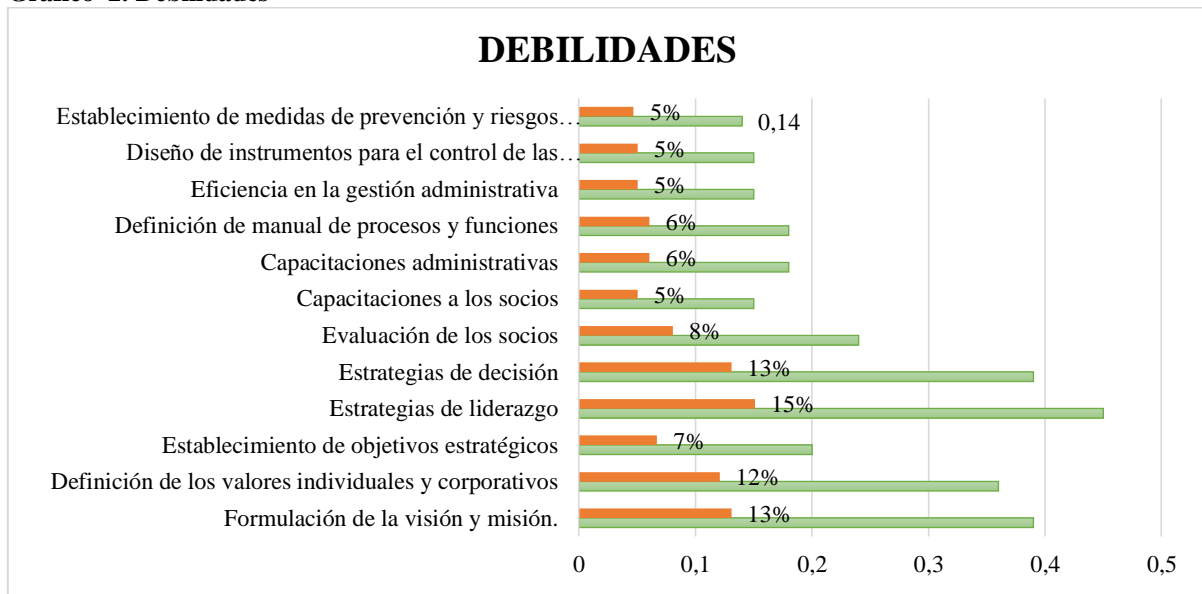
**Gráfico 1. Fortalezas**



**Fuente:** Entrevista aplicada a los presidentes de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

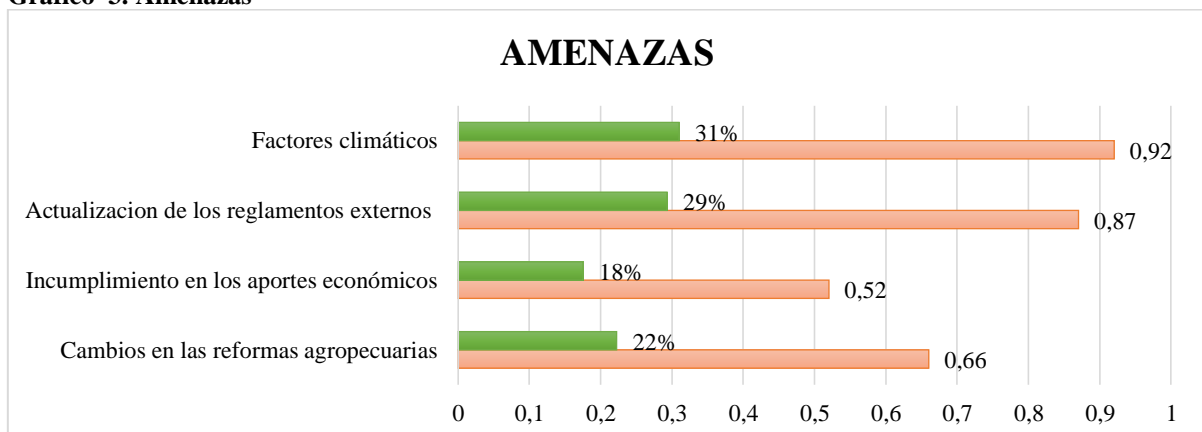
Los datos del gráfico permitieron evidenciar que una de las fortalezas más significante de las asociaciones es que mantienen reuniones frecuentes con sus socios (26%); así mismo los directivos manifestaron que otra de las fortalezas es que se toma en cuenta la opinión de todos sus integrantes (19%) factor que es positivo en vista que es indispensable que exista unión y canales de comunicación fluidos para la consecución exitosa de los objetivos planteados.

**Gráfico 2. Debilidades**

**Fuente:** Entrevista aplicada a los presidentes de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

La evaluación sobre las debilidades en las asociaciones agropecuarias permitió determinar que existen deficiencias en las estrategias de liderazgo (15%), además es indispensable fortalecer las estrategias de decisión (13%) otra de las debilidades detectadas fue que no se han diseñado un direccionamiento estratégico con un visión, misión, valores y objetivos que rijan el accionar de las asociaciones (12%); además no se han definido manuales de funciones medidas de prevención de riesgos e instrumentos para la evaluación de resultados. Los factores antes mencionados reflejan un nivel alto de debilidades que obstaculizan el desarrollo administrativo adecuado de estas organizaciones que son eje fundamental en el desarrollo económico del cantón La Maná (**Ver anexo 12**).

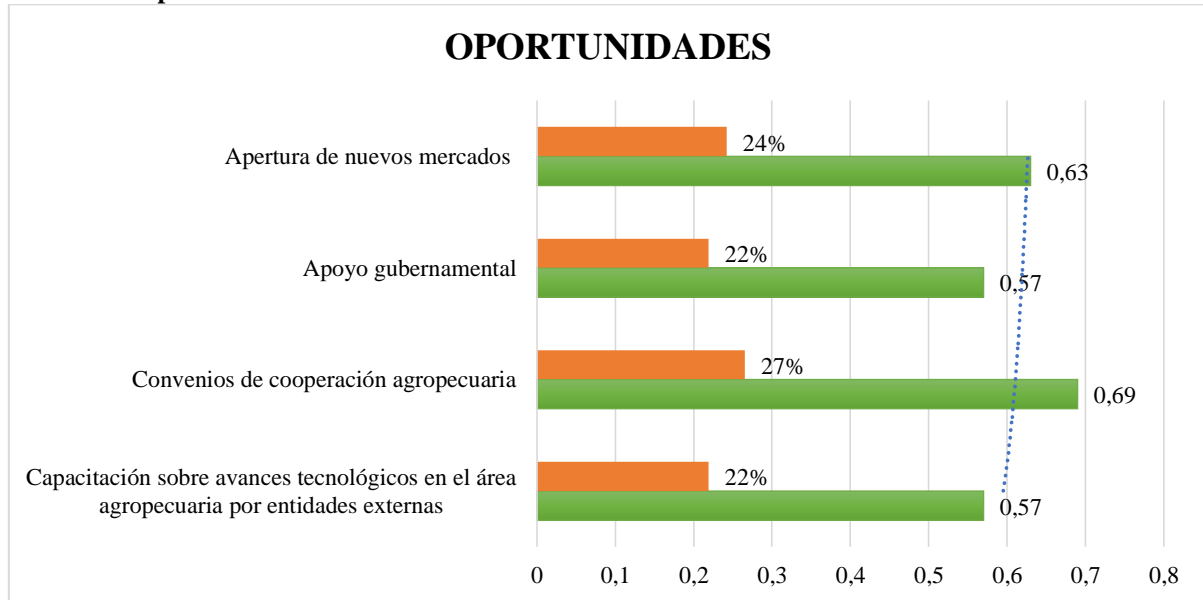
**Gráfico 3. Amenazas**

**Fuente:** Entrevista aplicada a los presidentes de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

Entre las amenazas latentes se encontraron los factores climáticos que en la mayoría de veces son impredecibles y pueden causar graves daños en los cultivos de las asociaciones agrícolas (31%), la actualización de los reglamentos externos sobre las reformas agrícolas son otra amenaza importante (29%) en tanto que los incumplimientos de los aportes económicos hacia el sector agrícola constituyen otra amenaza (22%). (Ver anexo 12).

**Gráfico 4. Oportunidades**



**Fuente:** Entrevista aplicada a los presidentes de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

Además, es importante resaltar las oportunidades que poseen las asociaciones agrícolas del cantón La Maná entre las cuales se encuentran convenios de cooperación agropecuaria, (27%), la apertura de nuevos mercados para los productos de las asociaciones agrícolas, mayor apoyo gubernamental y la capacitación técnica por parte de entidades externas gubernamental y privadas para los directivos y socios.

Cuadro 3. Matriz FODA de las Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

<p><b>MATRIZ FODA ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL CANTÓN LA MANÁ</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias operativas</li> <li>• Incentivos a los socios</li> <li>• Líneas de comunicación entre socios y directivos</li> <li>• Mejora en la infraestructura</li> <li>• Reuniones frecuentes</li> <li>• Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de la visión y misión.</li> <li>• Definición valores</li> <li>• Establecimiento de objetivos estratégicos</li> <li>• Estrategias de liderazgo</li> <li>• Estrategias de decisión</li> <li>• Evaluación de los socios</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Definición manual de procesos y funciones</li> <li>• Eficiencia en la gestión administrativa</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserción de nueva tecnología</li> <li>• Capacitación sobre avances tecnológicos en el área agropecuaria por entidades externas</li> <li>• Convenios de cooperación agropecuaria</li> <li>• Apoyo gubernamental</li> <li>• Estrategias de decisión</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al implementar estrategias operativas se promoverá el desarrollo de la asociación y surge la oportunidad de nuevos convenios y beneficios para los socios.</li> <li>• Mantener una línea de comunicación abierta entre los socios tomando en cuenta su opinión es fundamental para un manejo administrativo adecuado que permita lograr la inserción de nueva tecnología.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La formulación de un direccionamiento estratégico, valores, objetivos de manera conjunta con las estrategias de liderazgo, manual de funciones y un plan de capacitaciones abrirán nuevas oportunidades para las asociaciones agrícolas como inserción de nueva tecnología, convenios y mayor apoyo gubernamental.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las reformas agropecuarias</li> <li>• Incumplimiento en los aportes económicos</li> <li>• Actualización de los reglamentos externos</li> <li>• Factores climáticos</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener reuniones frecuentes y tomar en cuenta la opinión de los socios es fundamental para contrarrestar las amenazas sobre las nuevas reformas agropecuarias y la actualización de los reglamentos externos; por tanto, es indispensable que tanto los directivos y socios trabajen de manera conjunta manteniéndose actualizados y en capacitaciones constantes que permita prevenir o minimizar el impacto de las amenazas existentes.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La inserción de un manual de funciones y las estrategias de las 5S permitan un reordenamiento en las actividades desarrolladas en las asociaciones agropecuarias.</li> <li>• De la misma forma mantener convenios con la FEPP permitirá hacer frente a las amenazas como nuevos cambios en las reformas.</li> </ul>

**Fuente:** Entrevista aplicada a los presidentes de las Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

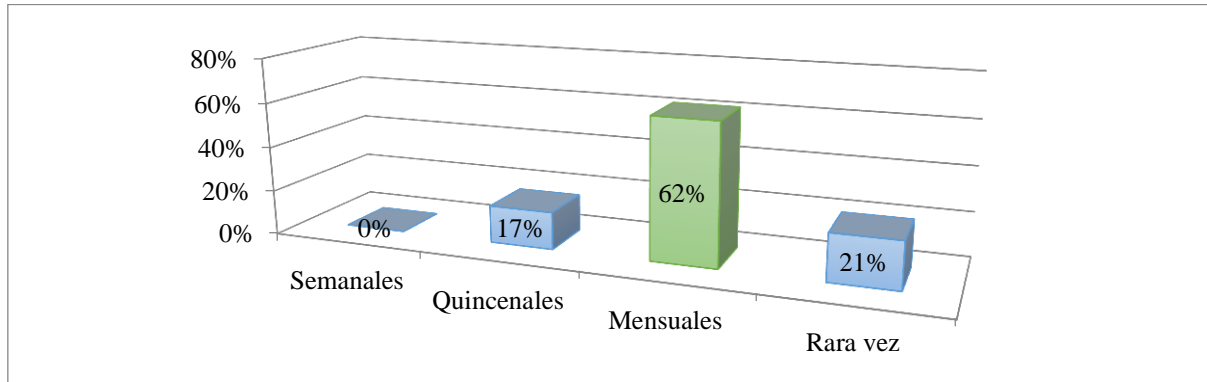
Acorde al análisis general de los factores internos y externos de las asociaciones agrícolas se determinó que las fortalezas más significativas son las reuniones frecuentes con sus socios y se toma en cuenta la opinión de los mismos para la toma de decisiones; acorde a los resultados se evidencio que las fortalezas existentes se opacan frente a las debilidades como las deficiencias en las estrategias de liderazgo, el hecho de no poseer un direccionamiento estratégico con un visión, misión, valores y objetivos que rijan el accionar de las asociaciones; además entre las asociaciones no se han definido manuales de funciones de los procesos administrativos, operativos que permitan conocer de manera óptima el accionar desarrollado en la organización dificultando que nos e de una mejora continua y los socios se sientan desmotivados en vista que no existe estrategias de enfoque al cliente que permitan una mayor unidad y participación en la gestión administrativa y desarrollo de las organizaciones agrícolas y obtengan mayores beneficios y se pueda hacer frente a las amenazas existentes y acceder a mayores oportunidades existentes.

### **11.1.2. Elementos de la Gestión Administrativa**

Acorde al criterio de Griffin (2011) el cual mencionó que los elementos de la gestión administrativa son: la planificación, organización, dirección y control, para efectos de diagnosticar la situación actual e las gestión administrativa entre las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná se consideró importante describir los siguientes resultados:

#### **11.1.2.1. Planificación**

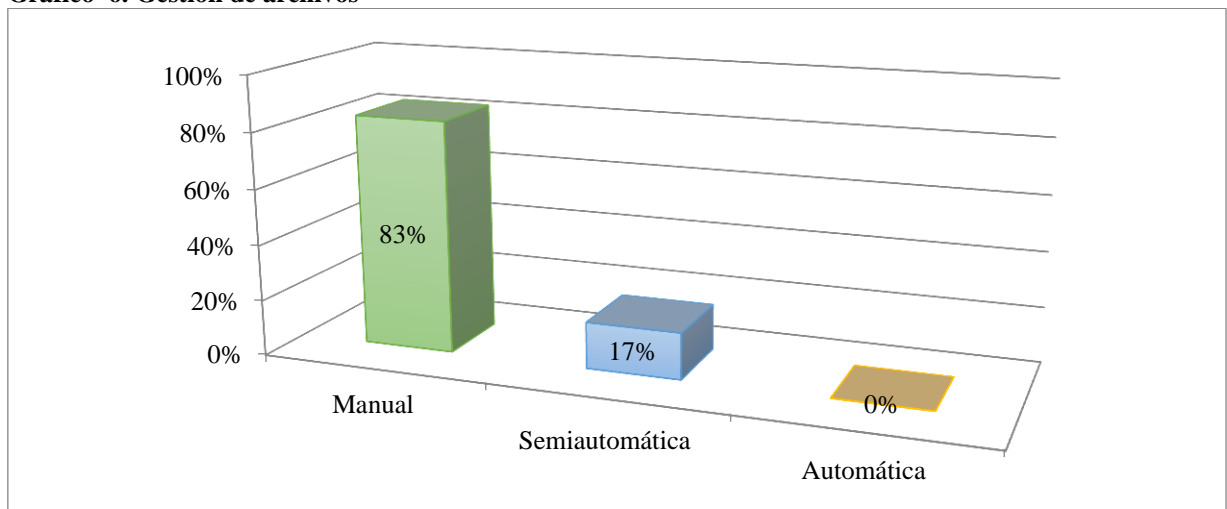
El proceso de planificación es de trascendental importancia dentro de la gestión administrativa; en las asociaciones agropecuarias se efectúan reuniones mensuales con la finalidad de efectuar actividades de planificación. En el gráfico se evidencio que el 62% efectúa reuniones para planificar sobre las gestiones efectuadas en la asociaciones con una frecuencia mensual, el 21% dijo que rara vez y para el 17% quincenalmente; por tanto los resultados reflejaron que en las asociaciones agropecuarias ASOPAGUA, ASOPROMONCA Y APAP los socios se reúnen una vez por mes para discutir de temas de trascendencia para todos sus miembros.

**Gráfico 5. Frecuencia de reuniones**

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

### 11.2.1.2. Organización

La organización permite lograr una mejor gestión para lograr los objetivos propuestos; uno de los aspectos que se tomó en cuenta fue averiguar sobre gestión de archivos obteniendo los siguientes resultados: el 83% de directivos consideró que la documentación es administrada de forma manual, mientras que un 17% de manera semiautomática; en las asociaciones agropecuarias de acuerdo al criterio de la mayoría de directivos la documentación es llevada de forma manual, es decir no son aprovechados los múltiples recursos que brinda hoy en día los sistemas de archivo computarizado o por criterios de orden cronológico, por tanto se produce un desorganización en el archivo de documentos del área administrativa.

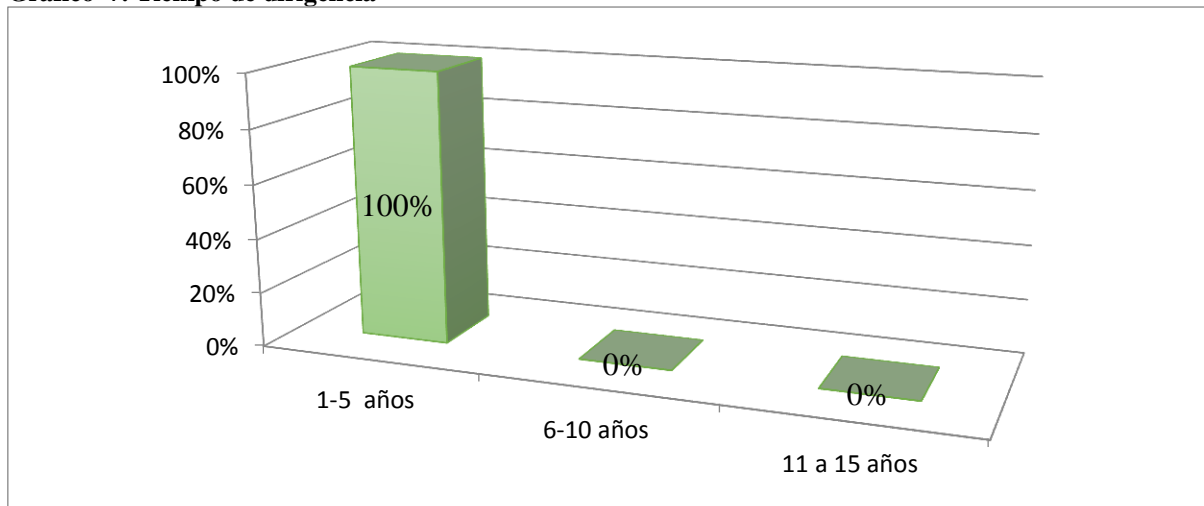
**Gráfico 6. Gestión de archivos**

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

### 11.2.1.3. Dirección

La dirección es un aspecto muy importante para el desarrollo de las organizaciones debido que un buen líder influirá en el comportamiento de los socios. Para conocer estos aspectos se efectuaron las siguientes interrogantes cuyos resultados permitieron conocer que los directivos tienen un tiempo de dirigencia entre 1-5 años; no obstante, se ha evidenciado ciertas falencias como el bajo nivel de instrucción primaria que han obstaculizado una gestión eficiente de direccionamiento entre las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná.

**Gráfico 7. Tiempo de dirigencia**

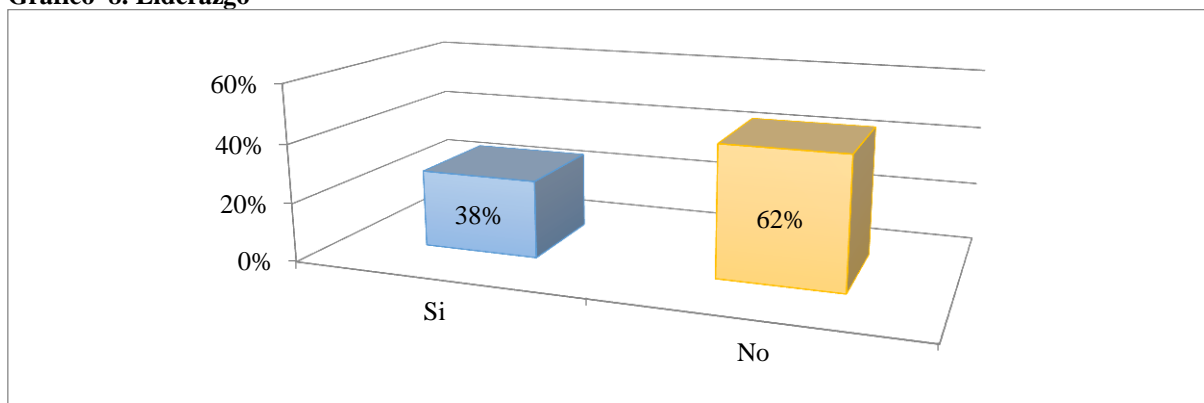


**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

En el siguientes grafico se pudo apreciar la percepción de los socios en cuanto al liderazgo ejercido: el 62% de censados consideró que no existe un verdadero liderazgo, mientras que el 38% cree que si; en este sentido la mayor parte de directivos de las asociaciones agropecuarias Asopagua, Asopromonca y Apap aseveraron que el liderazgo no es ejercido de manera satisfactoria, situacion que da pie a la inconformidad entre socios.

**Gráfico 8. Liderazgo**



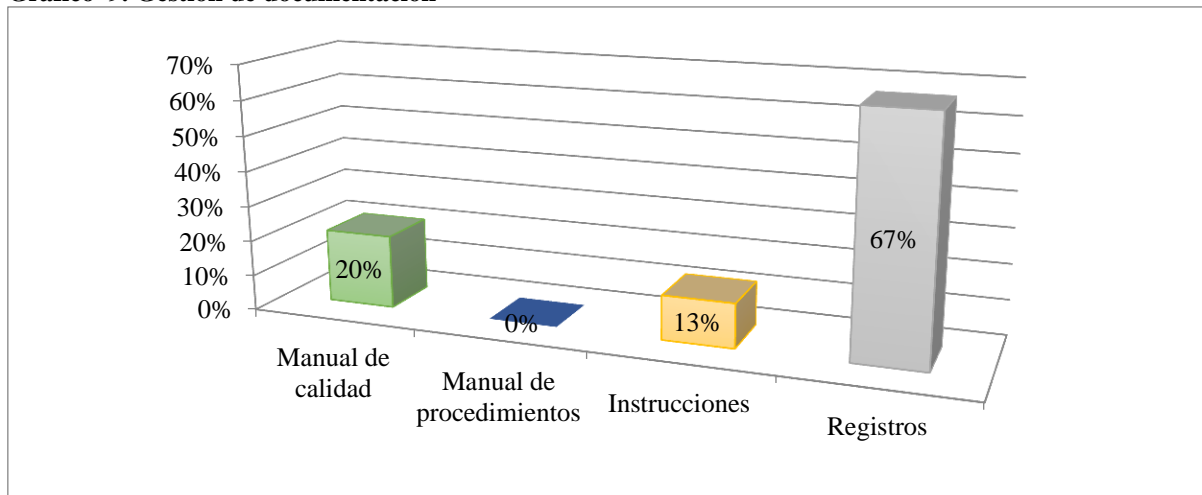
**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

#### 11.1.2.4. Control

El control constituye un aspecto clave dentro del procesos administrativo porque a través de esta función se puede precisar si se ha realizado lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores; entre uno de los aspectos que se efectúa para lograr este ítem es la gestión de documentos con los siguientes resultados: El 67% de directivos concordó en que las asociaciones poseen registros para gestionar la documentación, el 20% manual de calidad y un 13% instrucciones; es decir que en la mayoría de asociaciones agropecuarias el sistema de gestión de documentos son los registros manuales para de las diversas actividades efectuados en las asociaciones agrícolas.

**Gráfico 9. Gestión de documentación**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

## 11.2. Procesos ejecutados en las Asociaciones de producción agropecuarias del cantón La Maná.

Con la finalidad de dar cumplimiento al segundo objetivo planteado en la investigación se desarrolló el diseño de los macroprocesos y subprocesos administrativos de las asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná, los resultados obtenidos permitieron dar un mayor realce a la gestión administrativa.

### 11.2.1. Macroprocesos administrativos ejecutados en las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná

El proceso: “A” dentro de las asociaciones agrícolas del cantón La Maná está comprendido por la gestión administrativa cuya finalidad principal establecer objetivos, metas y estrategias para las asociaciones agropecuarias, su detalle de subprocesos se detalla a continuación:

**Cuadro 4. Proceso A: Gestión administrativa**

<b>A1. Planeación estratégica</b>	<b>A2. Investigación de mercado</b>	<b>A3. Almacenamiento</b>
<b>Responsable:</b> Directivos <b>Finalidad:</b> Establecer objetivos, metas y estrategias para las asociaciones agropecuarias	<b>Responsable:</b> Directivos <b>Finalidad:</b> Obtención de información del mercado potencial de los productos	Responsable: Directivos Socios <b>Finalidad:</b> Gestionar adecuadamente los procesos de producción
A1.1 Formulación de metas	A.2.1. Necesidad de información	A.3.1. Emitir políticas para la recepción
A. 1.2. Formulación	A.2.2. Definir el objetivo de investigación	A.3.2. Supervisar el proceso de producción del producto
A1.1.3. Identificación de oportunidades	A.2.3. Elaboración de instrumentación	A.3.3. Emitir normas de limpieza
A1.1.4. Toma de decisiones estratégicas	A. 2.4. Trabajo de campo	A.3.4. Registro de unidades producidas
A.1.1.5. Implantación de decisiones	A.2.5. Implantación de decisiones	A. 3.5. Supervisión de proceso de transporte
A. 1.6. Medición y control	A.2.6. Conclusiones	
	A.2.7. Elaboración del informe	
	A. 2.8. Presentación del informe	

**Fuente:** Censo aplicado a las asociaciones agropecuarias

**Elaborado por:** Las autoras

El proceso “B” comprendió: la gestión de apoyo, cuya finalidad fue la obtención de información del mercado potencial de los productos, para su mejor comprensión se detalló los subprocesos en el cuadro adjunto:

**Cuadro 5. Proceso B: Gestión de apoyo**

<b>B1. Gestión financiera</b>	<b>B2. Recursos Humanos</b>	<b>B3. Publicidad</b>
<b>Responsable:</b> Contador Tesorería <b>Finalidad:</b> Tomar decisiones en base a criterios sólidos sobre los recursos que poseen las asociaciones	<b>Responsables:</b> Directivos <b>Finalidad:</b> Obtención de información del mercado potencial para las asociaciones.	<b>Responsables:</b> Directivos <b>Finalidad:</b> Gestionar adecuadamente las decisiones relativas a publicidad.
B 1.1. Gestión de presupuesto	B.2.1. Inducción del personal	B 3.1 Identificar alternativas publicitarias
B.1.2. Control de facturas	B.2.2. Vinculación de los socios	B 3.2. Establecer estrategias publicitarias a implementar
B 1.3. Tesorería	B.2.3. Permanencia de los socios	B 3.3. Definir presupuesto
B 1.4. Trámites contables y tributarios	B 2.4. Gestión de incentivos	B 3.4 Aplicación
B1.5. Implantación de decisiones	B. 2.5. Implantación de decisiones	B. 3.5. Supervisión de proceso de transporte
B 1.6. Trámites contables y tributarios	B.2.6. Capacitación	B 3.6. Evaluación de resultados
	B.2.7. Evaluación desempeño	

**Fuente:** Censo aplicadas a las asociaciones agropecuarias

**Elaborado por:** Las autoras

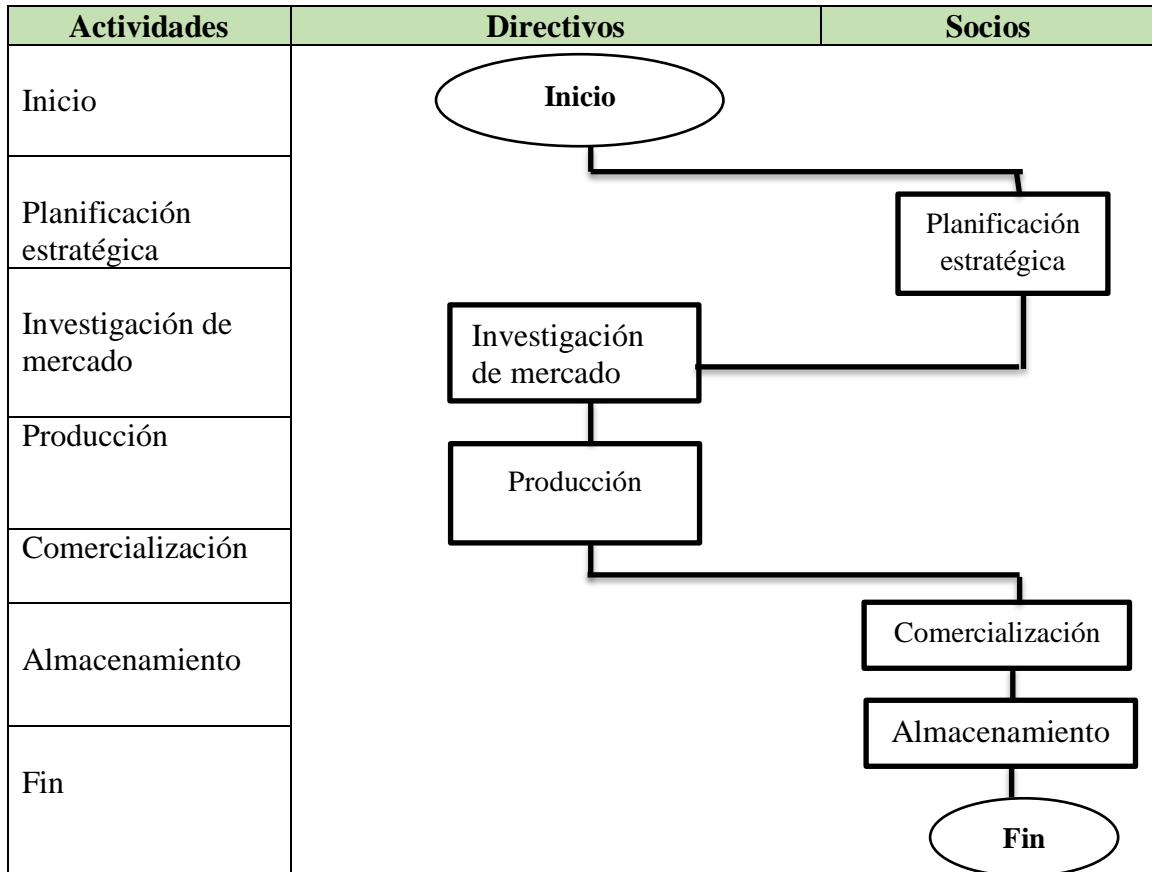
El proceso “C” estuvo conformando con los aspectos inherentes a la producción que tuvo por finalidad Gestionar adecuadamente los procesos de producción, los aspectos que conforman este proceso se detallan a continuación:

**Cuadro 6. Proceso C: Producción**

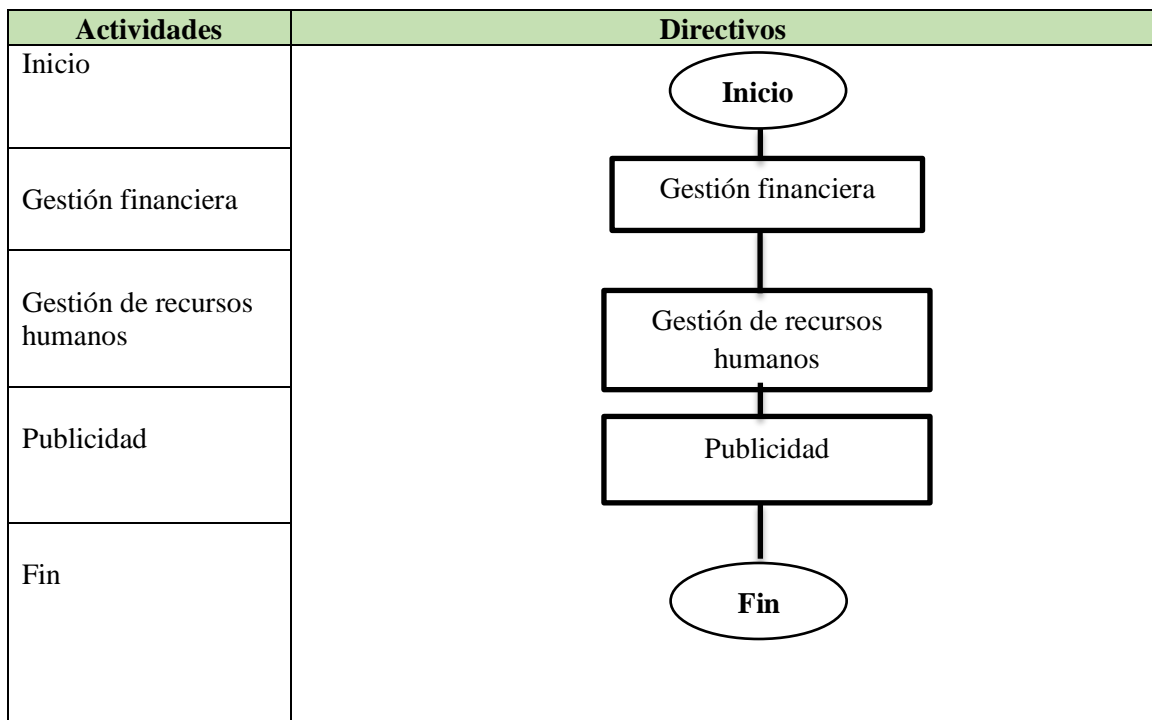
<b>C1. Producción de leche</b>	<b>C2. Producción de queso</b>	<b>C3. Producción de panela</b>
<b>Responsable:</b> Directivos Socios  <b>Finalidad:</b> Vigilar el proceso productivo de la leche	<b>Responsable:</b> Directivos Socios  <b>Finalidad:</b> Vigilar el proceso productivo de la elaboración del queso	<b>Responsable:</b> Directivos Socios  <b>Finalidad:</b> Vigilar el proceso productivo de la elaboración de la panela
C1.1. Transporte de la leche	C 2.1. Transporte de la leche	C 3.1 Corte y transporte de la caña
C.1.2. Recepción y análisis	C 2.2. Recepción y análisis	C 3.2. Pesado, llenado
C1.3. Enfriamiento, estandarización, homogenización	C 2.3. Pasteurización, enfriamiento y coagulación	C3.3. Molienda, clarificación, punteo y batido
C 1.4. Envasado y transporte	C 2.4. Corte, desuerado, envasado y transporte	C 3.4. Moldeo, enfundado y transporte

**Fuente:** Censo aplicadas a las asociaciones agropecuarias

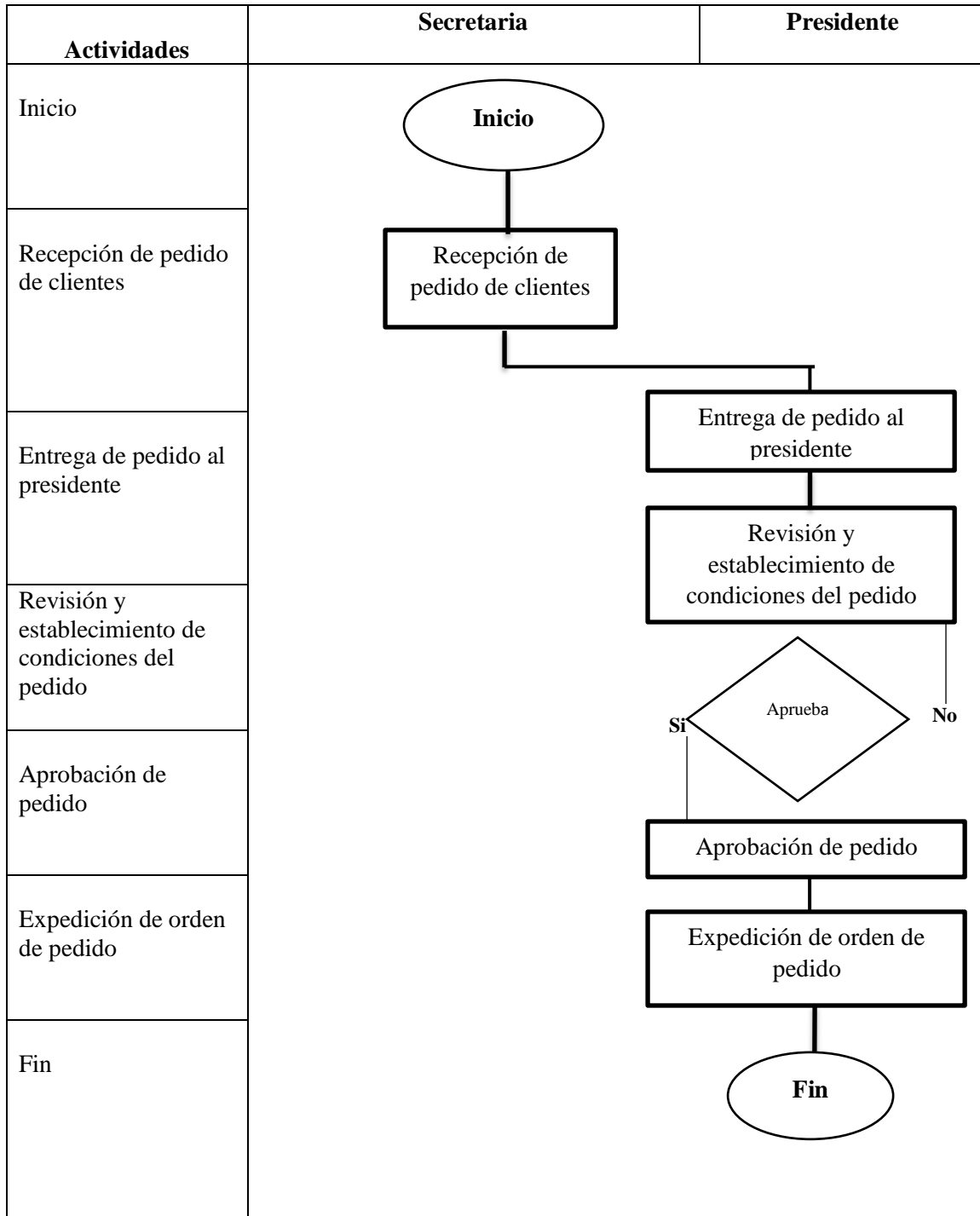
**Elaborado por:** Las autoras



**Figura 3:** Macro Proceso A. Gestión Administrativa  
**Elaborado por:** Las autoras



**Figura 4:** Macro Proceso Administrativo B. Gestión de Apoyo  
**Elaborado por:** Las autoras



**Figura 5:** Macroproceso C. Producción

**Elaborado por:** Las autoras

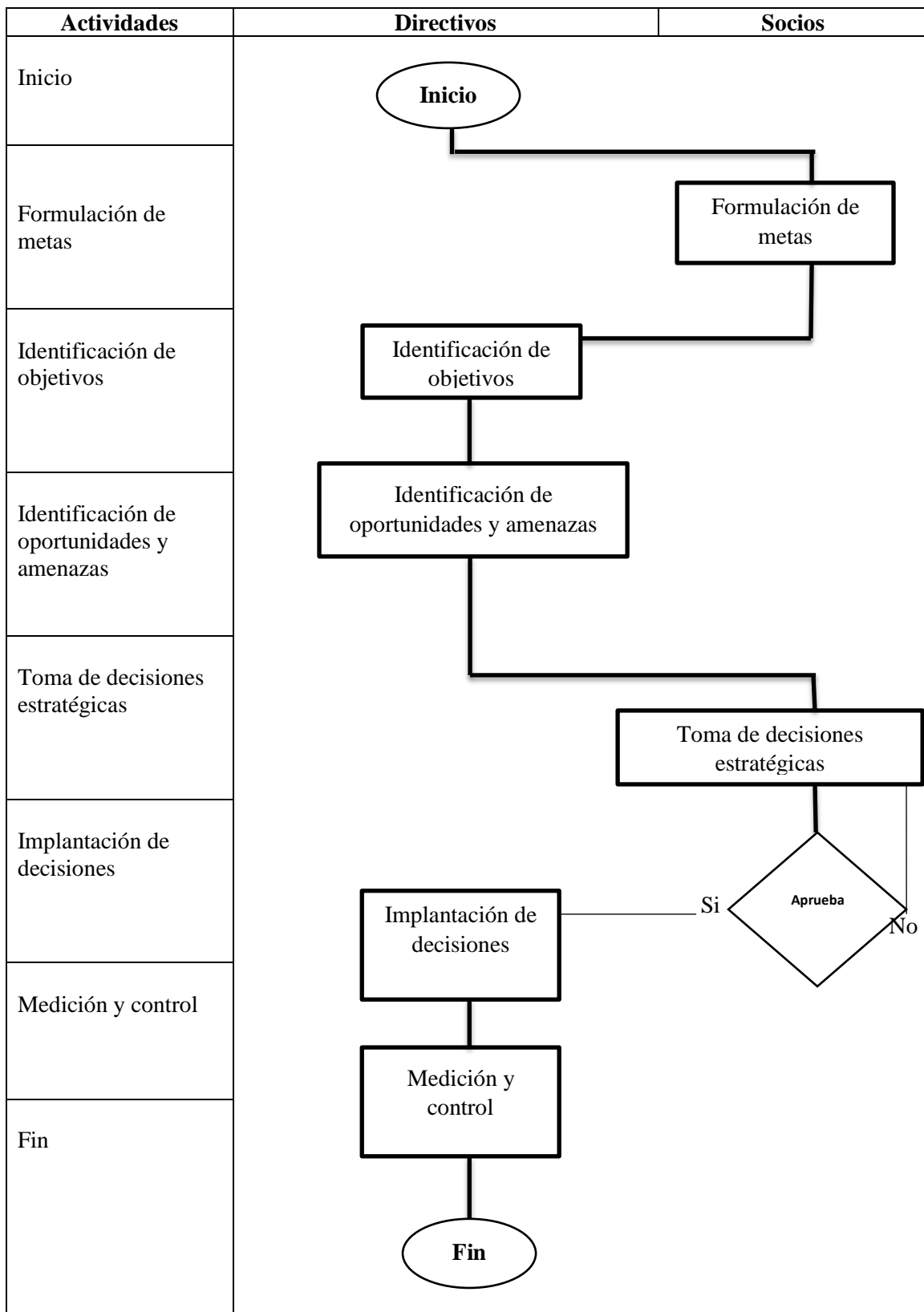
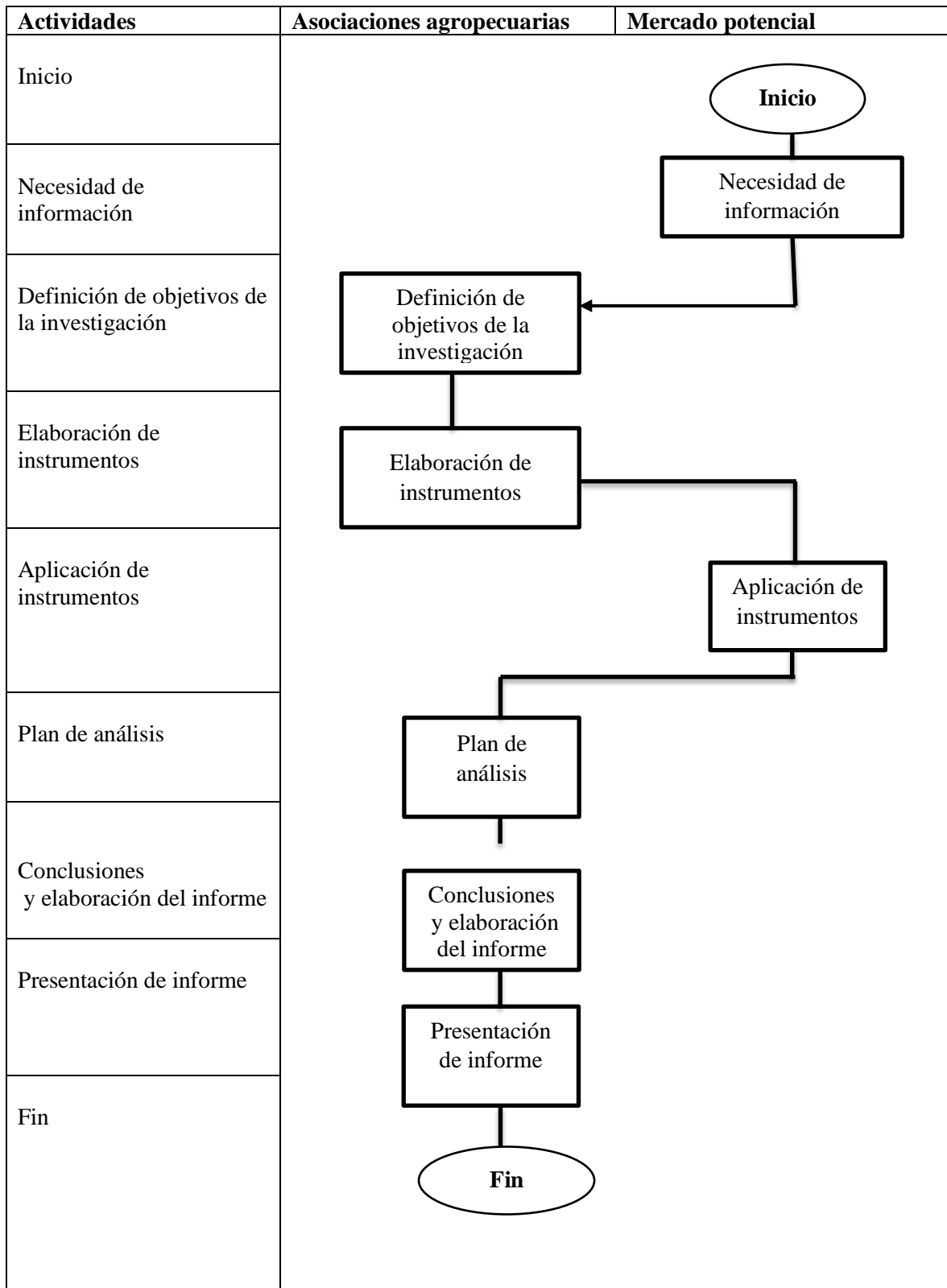


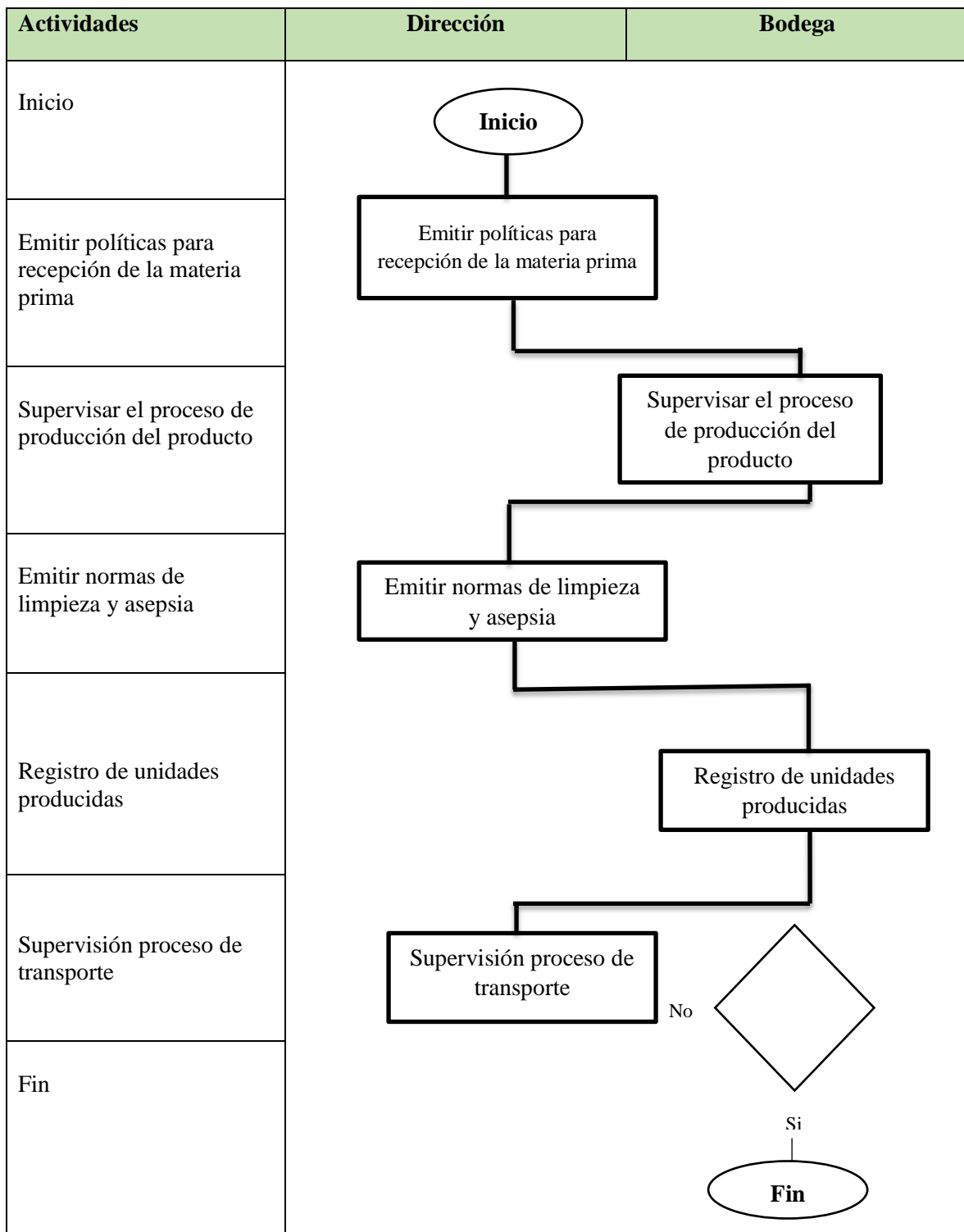
Figura 6: Flujograma de planificación estratégica A1.

Elaborado por: Las autoras



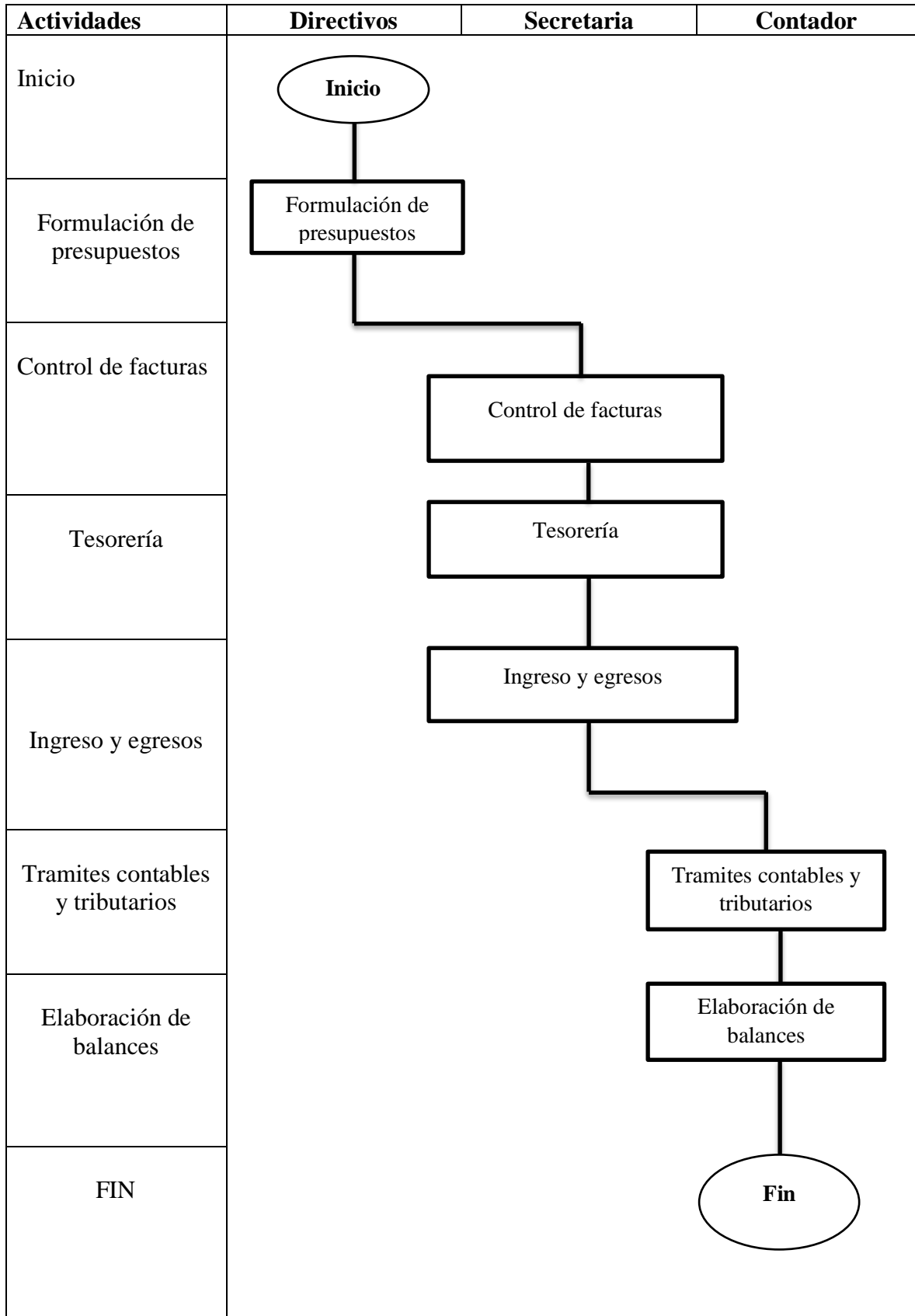
**Figura 7:** Flujograma de investigación de mercado A2.

**Elaborado por:** Las autoras



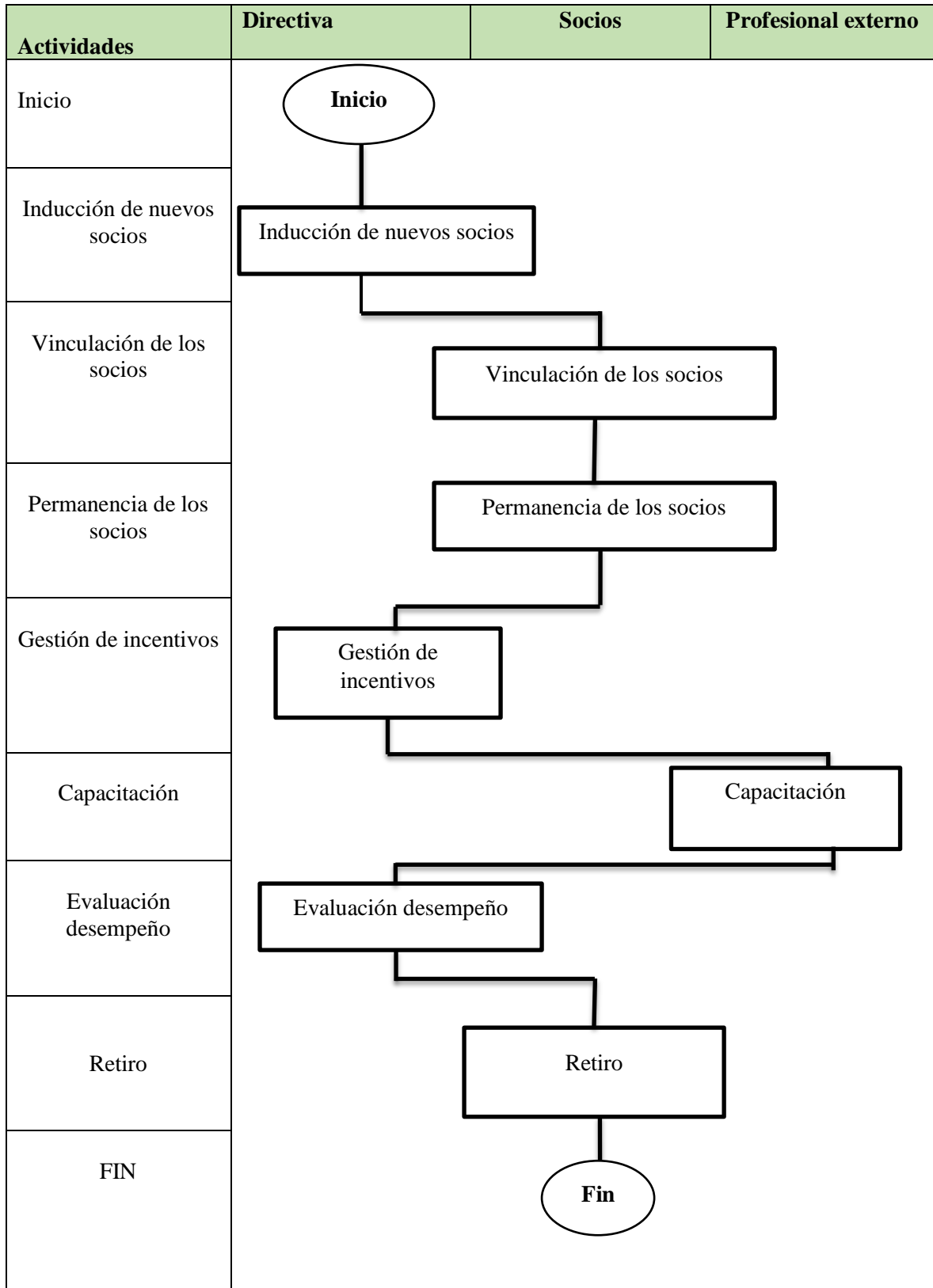
**Figura 8:** Flujograma de almacenamiento A3.

**Elaborado por:** Las autoras

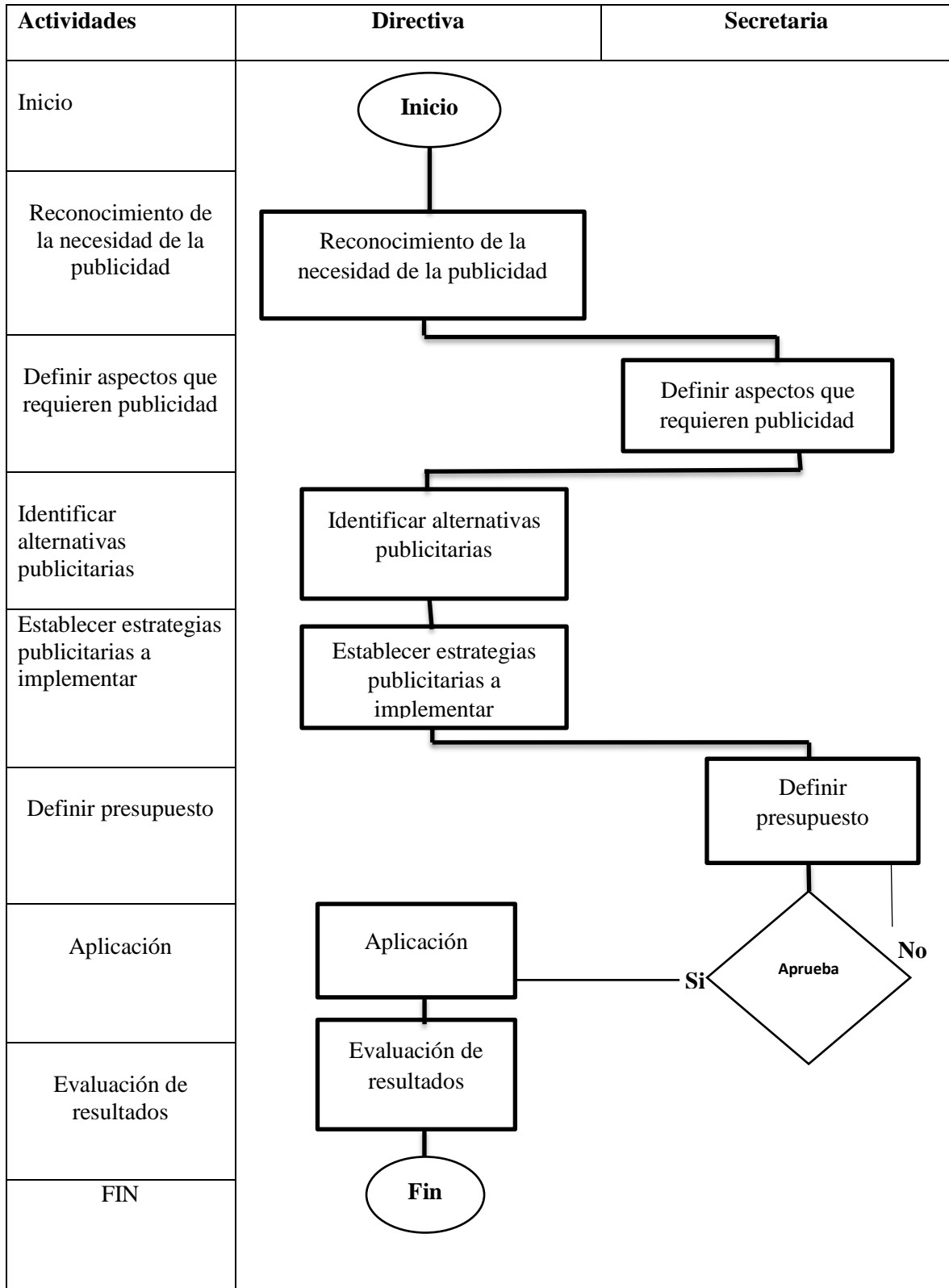


**Figura 9:** Flujograma de gestión financiera B1

**Elaborado por:** Las autoras



**Figura 10:** Flujograma de gestión financiera B1  
**Elaborado por:** Las autoras



**Figura 11:** Flujograma de publicidad B3.

**Elaborado por:** Las autoras

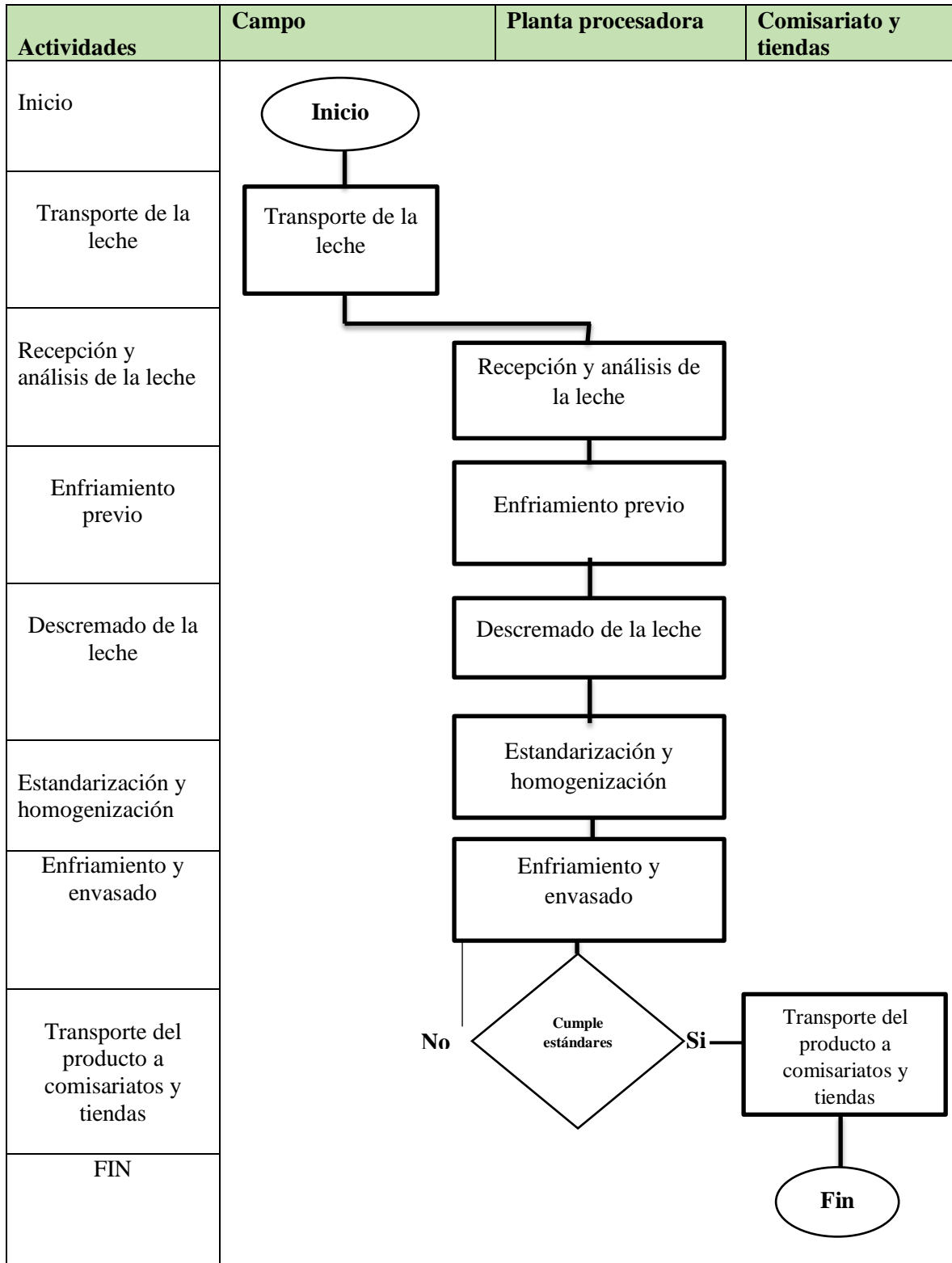


Figura 12: Flujograma de proceso C1

Elaborado por: Las autoras

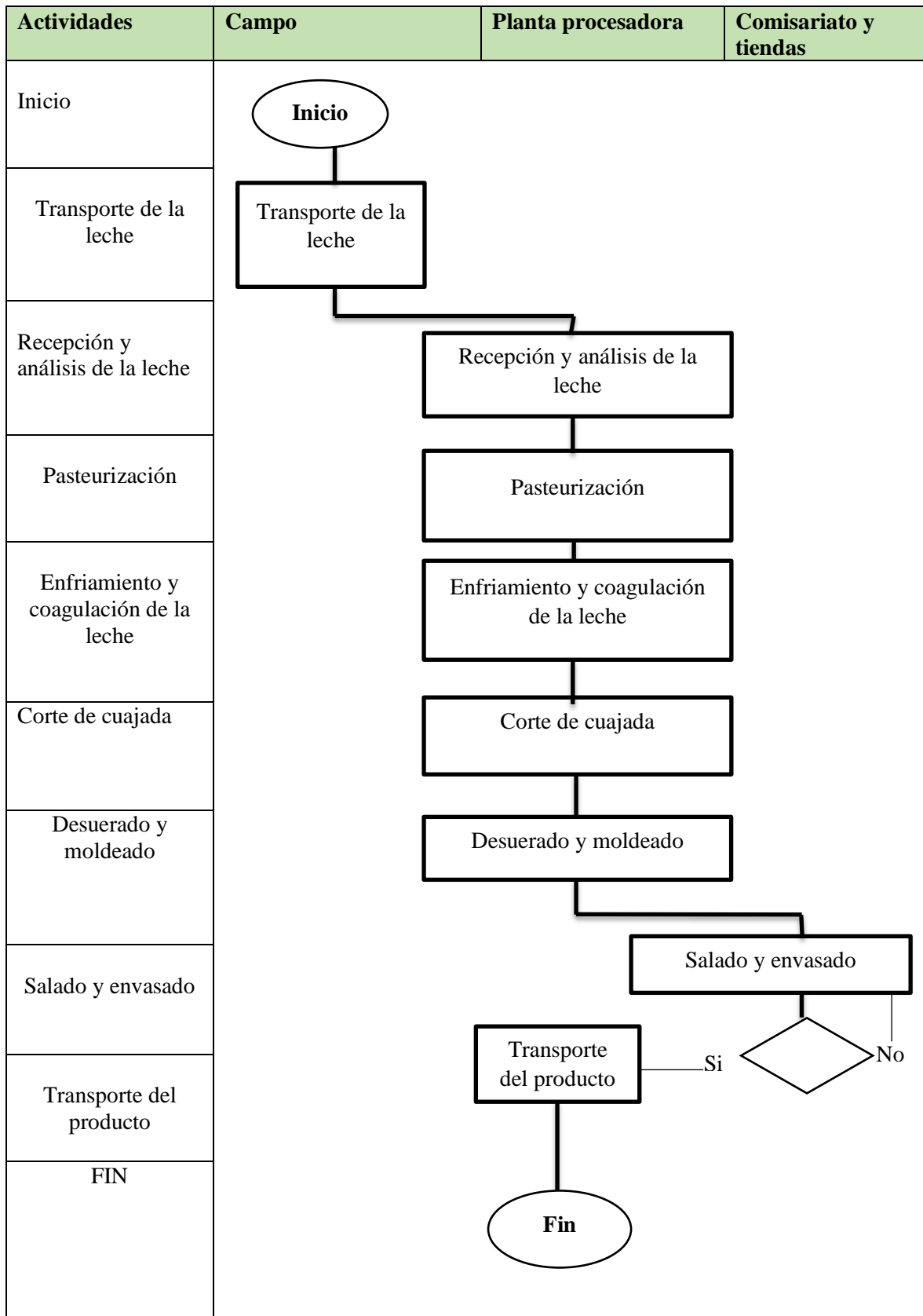
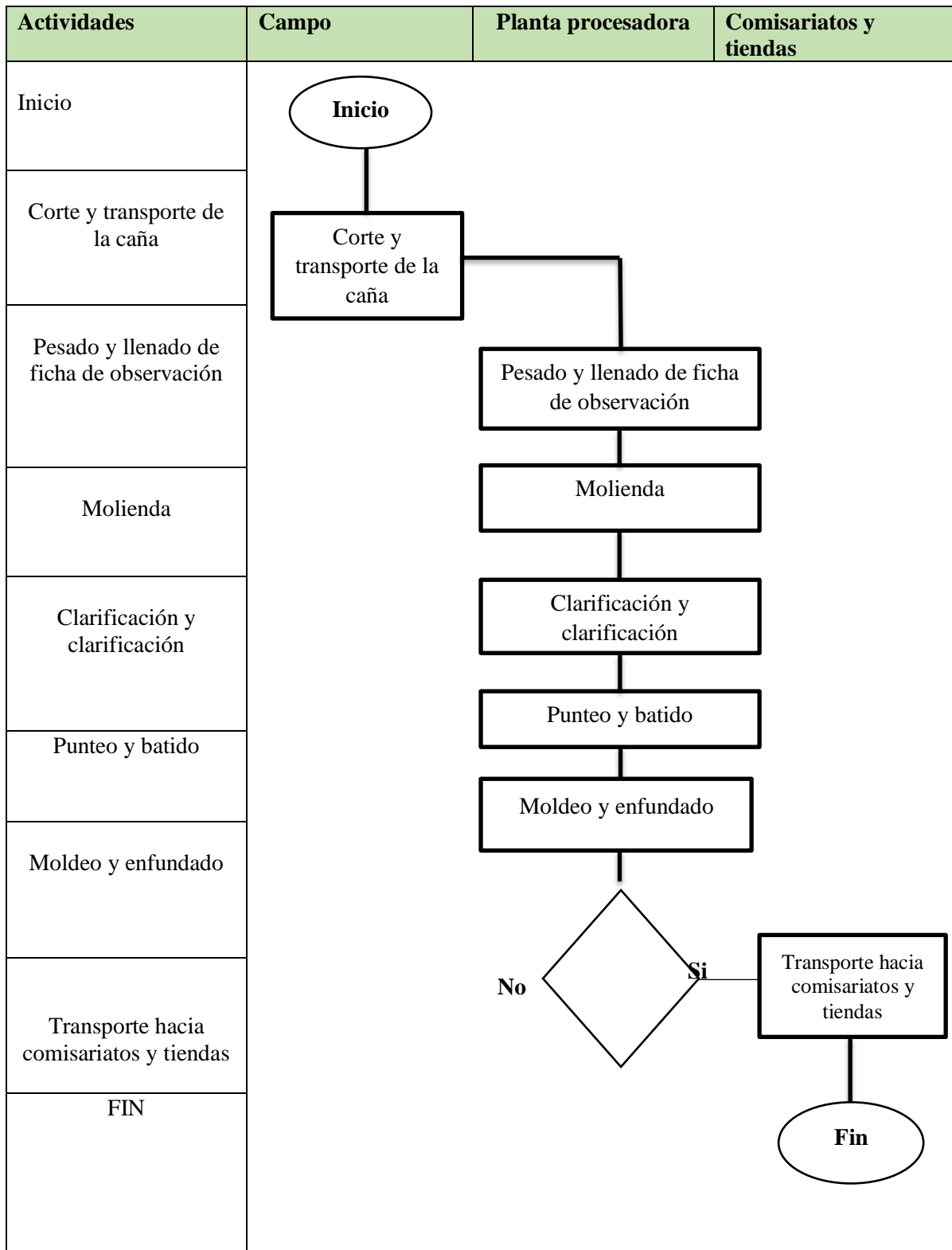


Figura 13: Flujograma de proceso C1

Elaborado por: Las autoras



**Figura 14:** Flujograma de proceso C3.

**Elaborado por:** Las autoras

### 11.2.2. Conclusiones

- La situación actual de la gestión administrativa entre las asociaciones de producción agropecuaria efectuado mediante el análisis FODA permitió conocer la existencia de fortalezas en el área administrativa como las reuniones frecuentes que se efectúan con los socios, la mejora en la infraestructura de las plantas productivas. El índice de debilidades administrativas detectadas fue múltiple, entre las cuales se mencionan: que las asociaciones no cuentan con una visión, misión, manuales de funciones, bajo nivel de capacitaciones, falencias en el liderazgo. En tanto que el análisis de los externos reflejo oportunidades como la apertura de mercados para los productos elaborados en las asociaciones, mayor apoyo gubernamental, convenios de cooperación mutua con el 27%;y finalmente es importante mencionar que los factores climáticos y los cambio en las reformas tributarias con el 22% constituyen amenazas latentes para las asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Mana.
- La descripción de los elementos de la gestión administrativa reflejó que en el proceso de planificación se evidencio que el 63% efectúa reuniones para planificar sobre las gestiones efectuadas en las asociaciones con una frecuencia mensual, en la fase de organización el 85% de directivos consideró que la documentación es administrada de forma manual, en la fase de dirección se pudo conocer que los directivos tienen un tiempo de dirigencia entre 1-5 años; sin embargo el 44% de los socios calificaron como deficiente el liderazgo ejercido en las asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná.
- A través del diseño de los macroprocesos para las asociaciones de Producción agropecuaria se conoció que el proceso “A” comprendió la gestión administrativa conformado por los subprocesos de la planeación estratégica, la investigación de mercado y el almacenamiento; el proceso “B” trata sobre la gestión de apoyo dentro de las cuales se encueran la gestión financiera, recursos humanos y actividades publicidad y el proceso “C” engloba los procesos productivos de la leche, queso y panela.

### 11.2.3. Recomendaciones

- Debido que el diagnóstico situacional de la gestión administrativa evidenció un alto grado de debilidades en el área administrativa por tanto es indispensable efectuar un proceso de concientización sobre la importancia de la gestión administrativa como parte del desarrollo organizacional de las asociaciones de producción agropecuaria del cantón La

Maná.

- Con la finalidad de mejorar los procesos ejecutados en las asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná se recomienda la inserción de tecnología para mejorar los procesos de producción del queso, leche y la panela para mantener un mejor nivel de competitividad y situar estos productos ante la preferencia de los consumidores logrando captar un segmento de mercado más amplio.
- Para mejorar los procesos de planificación, organización, dirección y control entre las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná se sugirió el diseño e implantación de un modelo de gestión administrativa por procesos los cuales permitieron lograr cambios radicales en beneficio de todos los integrantes de la organización estudio.

#### **11.2.4. Discusión de resultados**

Debido que el sector agropecuario aporta con el 1,6% del Producto Bruto de la provincia de Cotopaxi; es necesario el diseño de estrategias administrativas que permitan lograr un desarrollo más acelerado entre las asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná, mediante el diseño de un modelo de gestión administrativa por procesos.

Como mencionó (Mena, 2015) en la actualidad es necesario incorporar estrategias de gestión administrativa que permitan superar limitaciones en las actividades desarrolladas en las asociaciones de producción agropecuaria; que surgen como consecuencia del bajo nivel instructivo de un amplio segmento de propietarios agropecuarios; frente a estos resultados, es importante resaltar que los directivos poseer un nivel de instrucción educativo de secundaria y manifestó tener un bajo nivel de conocimientos sobre la importancia de un modelo de gestión administrativa; además los mismo presenta deficiencias en el liderazgo.

Como parte del desarrollo de la propuesta se efectuó un diagnóstico de la situación administrativa actual de las asociaciones de producción agropecuaria a través de la matriz FODA; permitió detectar un alto porcentaje de debilidades como ausencia de un direccionando estratégico, manual de funciones y diseño los proceso efectuados; en la investigación efectuada por (Morejon, 2013) se desarrolló un diagnóstico situacional similar que permitió establecer que los procesos ejecutados en la empresa presentaron deficiencias en el área administrativa y los procesos de soporte.

Si bien es cierto que el sector agropecuario es de gran trascendencia dentro de la economía del cantón La Maná, debido que los segmentos agrícolas o pecuarios ofrece un sinnúmero de fuentes de trabajo, sin embargo en el aspecto administrativo se encuentran muy desactualizados por tanto la propuesta es un gran aporte a este sector que requiere de capacitaciones que permitan innovarse a través de estrategias adaptadas a su realidad mediante un diagnóstico situacional efectuado mediante censos y entrevistas dirigidos a los socios.

De la misma forma es importante resaltar las repercusiones de las estrategias de las 5S debido que persigue lograr una disciplina en cuanto al orden y la limpieza con la finalidad de crear nuevos hábitos que contribuyan a generar una mayor eficiencia no solo en el área administrativa sino en el ámbito operativo y personal de los directivos y socios.

Por los aspectos antes mencionados se pronosticó un impacto social alto debido que a través del modelo de gestión de procesos se logrará aportar un mejor nivel de vida para los integrantes de las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná.

### **11.3. Diseño de la propuesta**

#### **11.3.1. Datos informativos**

**Tema:** “Diseño de un modelo de gestión administrativa por procesos para las Asociaciones de Producción Agropecuaria del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi”

- **Institución Ejecutora**

Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná

- **Beneficiarios**

28 socios APAP

16 socios ASOPROMONCA

45 socios ASOPAGUA

- **Ubicación**

Provincia: Cotopaxi

Cantón: La Maná

Parroquias: Pucayacu -Guasaganda

- **Equipo Técnico Responsable**

**Investigadoras:**

Romero Janeth Magali

Tigselema Guano Elena Melisa

**Docente Responsable:**

Ing. Mg. Sc. Albarrasin Reinoso Marilyn Vanessa

### **11.3.2. Estructura**

#### **Objetivo 3: Modelo de gestión administrativa por procesos**

Importancia

Beneficiarios

#### **Estrategias:**

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Mejora continua
- Relaciones mutuamente beneficiosas

### **11.4. Diseño del Modelo de Gestión Administrativo por Procesos para la Asociación de Producción Agropecuaria**

El presente modelo de gestión administrativa por procesos para las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná es importante porque es uno de los factores indispensable para que se produzca el éxito en una organización debido que la misma abarcó aspectos como el enfoque al cliente, liderazgo, mayor participación de los socios; además del enfoque basado en procesos, la toma de decisiones y las relaciones mutuamente provechosas a través de los cuales se logrará un resurgimiento en el aspecto administrativo y sembrando precedentes en otras organizaciones del cantón La Maná.

#### **11.4.1. Objetivos de la propuesta**

##### **Objetivo general**

Plantear un modelo de gestión administrativa por procesos para las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná provincia de Cotopaxi mediante estrategias de liderazgo, compromiso al personal, enfoque a procesos, enfoque a gestión y la mejora continua para promover una organización más eficiente.

##### **Objetivos específicos**

- Mejorar la gestión administrativa de las asociaciones de producción agropecuaria del

cantón La Maná.

- Promover la mejora continua en los procesos administrativos y productivos mediante estrategias de las 5S.
- Fomentar relaciones mutuamente beneficiosas mediante convenios con instituciones públicas para lograr mayores beneficios para todos los integrantes de las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná.

#### **11.4.2. Beneficiarios**

Con el desarrollo de la presente propuesta se tendrá como beneficiarios:

- 16 socios de la Asociación de Productores Monte Carmelo
- 45 socios de la Asociación de Productores Agropecuarios de Guasaganda
- 28 socios de la Asociación de Productores Agropecuarios Pucayacu.
- Población de la Parroquia Guasaganda
- Entidades gubernamentales recaudadoras:
- Servicio de Rentas internas (SRI)
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón La Maná

#### **11.4.3. Estructura del modelo de gestión administrativa por procesos**

##### **1. Enfoque al cliente**

- Comisión de atención a los clientes
- Ambiente de trabajo
- Direccionamiento estratégico

##### **2. Liderazgo**

- Elementos del liderazgo
- Soluciones

##### **3. Participación del personal**

- Organigrama
- Manual de funciones

#### **4. Enfoque basado en procesos**

- Macroprocesos administrativos

#### **5. Mejora continua**

- Estrategias de las 5S
- Capacitaciones

#### **6. Relaciones mutuamente beneficiosas**

- Convenios
- Proveedores

#### **11.4.3.1. Enfoque al cliente**

- **Importancia:**

Debido que una de las anomalías detectadas entre las asociaciones agrícolas del cantón a través del censo dirigido a los socios se consideró fundamental sugerir las siguientes estrategias que promoverán una mejor gestión de enfoque hacia los socios.

##### **a. Designar una comisión de atención a los socios**

Esta comisión deberá ser la encargada de recibir y analizar el nivel de satisfacción de los mismos mediante:

- Aplicación continua de censo
- Instalar y revisar un buzón de quejas y sugerencias
- Mantener informado de los resultados a los directivos y los socios en las reuniones con la finalidad de buscar alternativas que permitan corregir las fallas existentes en cuanto al bienestar de todos los integrantes de las asociaciones agropecuarias.

##### **b. Ambiente de trabajo**

Con la finalidad de lograr un ambiente más ameno en el área de reuniones y procesamiento de la leche, caña de azúcar respectivamente deben estar bien iluminadas con un buen mantenimiento y asepsia óptimos para garantizar la seguridad de los socios de las asociaciones y proyectar una mejor imagen en los consumidores de sus productos.

### c. Direccionamiento estratégico

- **Misión**

“Satisfacer las necesidades de nuestros asociados y clientes, fortalecer a la unión de productores mediante mecanismos de producción, comercialización, provisión de insumos, créditos, gestión de apoyos gubernamentales y otros servicios integrales que favorezcan su actividad agropecuaria”

- **Visión**

“Convertirnos en pioneros en la producción y comercialización de productos agropecuarios para potenciar la economía en el país, generando medios de empleo para el desarrollo integral del cantón La Maná”

- **Valores individuales**

**Responsabilidad:** Es cumplir debidamente las funciones y asumir las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones.

**Honestidad:** Los socios actuarán correctamente, siendo honestos consigo mismo y con los demás, en relación con la calidad de su trabajo, el compromiso con la empresa y el desarrollo de sus funciones.

**Respeto:** Es la atención y consideración para con los demás y consigo mismo, cuidando de no mellar la dignidad humana.

**Ética y moral:** Conducta personal puesta de manera estable y honrada al servicio de la asociación y la comunidad.

**Compromiso:** El socio debe reflejar con su trabajo y desempeño, el compromiso con la empresa y con la comunidad.

**Lealtad:** Es asumir el compromiso de fidelidad, respeto y rectitud, actuando siempre en bien de la institución y con amplio sentido de pertenencia.

**Solidaridad:** Sentimiento que motiva a los socios a prestarse ayuda mutua, trabajando en equipo y adoptando una forma de comportamiento que conlleve beneficio mutuo.

- **Valores corporativos**

**Calidad de productos y servicios:** Es muy importante brindar servicios y productos de calidad que satisfagan las expectativas de clientes, socios, socias, empleados y empleadas.

**Protección del medio ambiente:** Asumimos el compromiso de promover la protección del medio ambiente, a través de la promoción e implementación de procesos limpios que no pongan en riesgo la salud humana, la vida silvestre y las fuentes de agua.

**Sostenibilidad organizativa:** Promover mecanismos eficientes y eficaces de comunicación, a manera de mantener un alto nivel de información y participación en todas sus organizaciones miembros. El objetivo es mejorar la identificación, compromiso y lealtad de los socios y socias ante la organización.

**Sostenibilidad financiera:** La auto sostenibilidad financiera se obtendrá a través de la generación de ingresos y prestación de servicios relacionados con la comercialización de la leche, caña y sus derivados de sus socios y socias.

**Equidad de género:** Es fundamental la incorporación y valoración de la participación activa de la mujer, a través de políticas y procedimientos que fomenten un desarrollo con equidad de género.

**Mejora continua:** Para mejorar nuestra competitividad en los mercados globales es necesario fomentar la innovación en nuestros procedimientos que permitan ofrecer mejores servicios y productos disminuyendo costos y rebasando expectativas de clientes.

#### **11.4.3.2. Liderazgo**

Se consideró este aspecto debido que toda organización necesita un liderazgo adecuado es prioritario que quien asuma esta responsabilidad entre las organizaciones agropecuarias posea características de ser una persona que inflencie de forma positiva, motivando y comprometiendo a los socios para lograr cambios significativos predispuestos siempre en la búsqueda de la innovación y bienestar de sus asociados; por tanto se pone a consideración el siguiente documento que detalla que características debe poseer un buen líder las cuales podrán ser socializadas y analizadas en forma conjunta con los socios.

- **Elementos del liderazgo**

### **Estabilidad**

El líder de las asociaciones agropecuarias deberá poseer estabilidad para ofrecer confianza a sus socios para genera un mayor compromiso con la asociación.

### **Justicia**

Es indispensable que un líder competente posea esa cualidad con la finalidad debe ser imparcial con los socios, proveedores y la ciudadanía en general.

### **Seguridad**

Un buen líder deberá ofrecer seguridad a sus socios a través de un canal de comunicación abierto y que lo mismos tengan beneficios para los productos derivados de sus actividades agropecuarias.

- **Soluciones para mejorar el liderazgo en las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná**

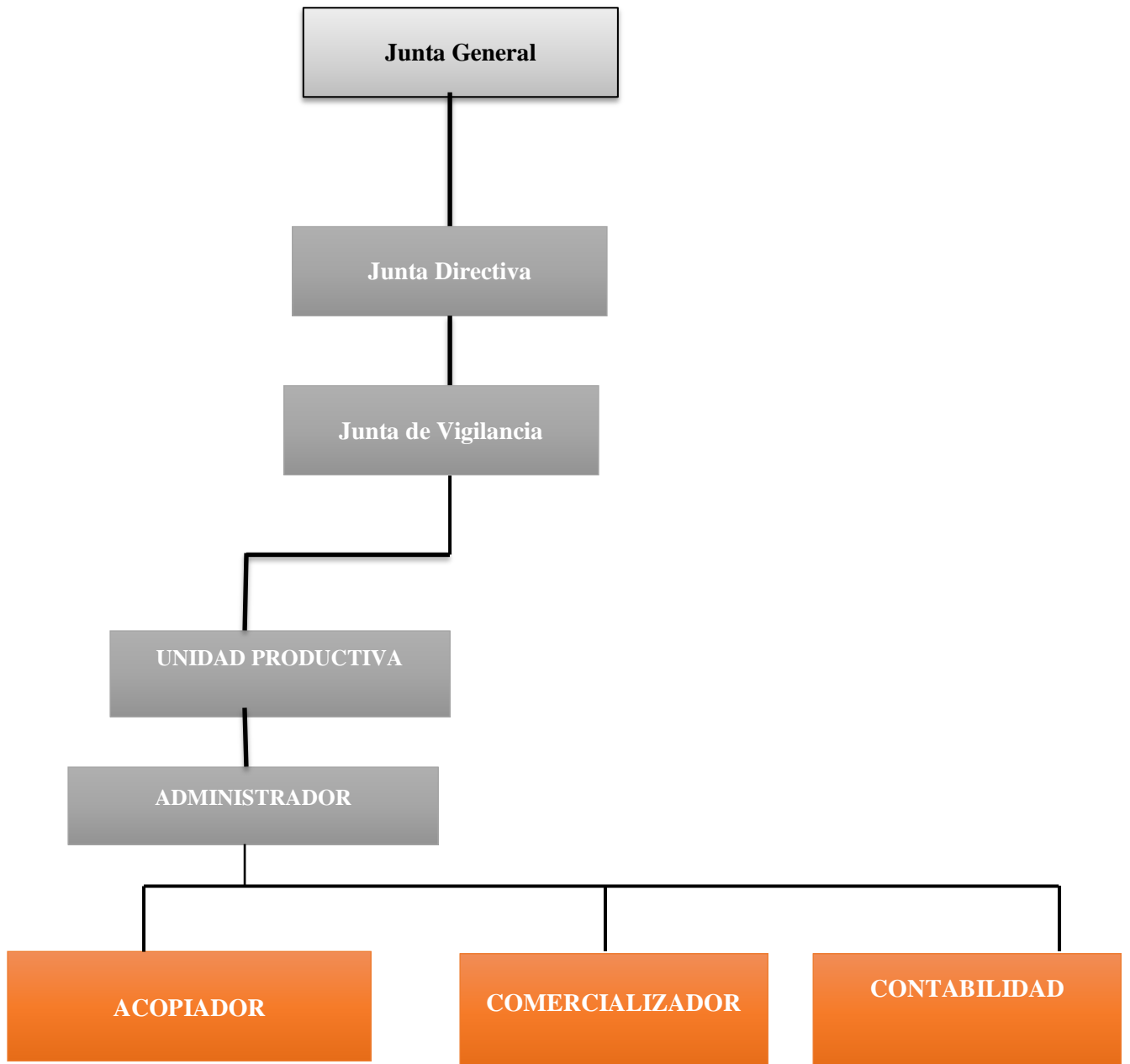
1. Efectuar una charla dirigida hacia los directivos de las asociaciones sobre las características que deben poseer los líderes exitosos.
2. Aplicar test evaluativos a los directivos de las asociaciones agropecuarias con la finalidad de medir el desempeño en ítems de los componentes administrativos.
3. Implementar una cultura de autoeducación mediante cursos intensivos sobre liderazgo vía online en páginas como YouTube y Blogs de Liderazgo que influirán de manera positiva en el comportamiento de los directivos de las asociaciones agropecuarias.

#### **11.4.3.3. Participación del personal**

La participación del personal en la gestión administrativa implica identificar las funciones de personal y evaluar de manera continua para incrementar la capacidad de innovación y creatividad en las asociaciones agrícolas del cantón La Maná; para lograr este propósito se ha planteado las siguientes sugerencias:

### Organigrama estructural

Debido que la mayoría de las asociaciones agropecuarias no cuentan con un organigrama estructural definido se consideró efectuar un modelo empelando los datos de las Asociación ASOPAGUA existentes en la compañía.



**Figura 15:** Organigrama estructural  
Elaborado por: Las autoras

- **Manual de funciones:**

Tomando como referencia el organigrama estructural, se observó que las asociaciones agropecuarias cuentan con un equipo conformado por cuatro personas:

**Puesto:** Administrador

**Reporta a:** Junta directiva de socios

**Herramientas:** Oficina

- Computador portátil
- Calculadora
- Escritorio

**Objetivo:**

- Desarrollar las funciones administrativas de la Asociación Agropecuaria.

**Informes que genera:**

- Informe de cumplimiento del personal
- Proformas para compras de insumos o materiales
- Presupuesto de las estrategias a implementar en la Asociación.
- Rol de pagos del personal
- Informes de ingresos y egresos mensuales y anuales.

**Actividades:**

- Controlar la asistencia y desarrollo de funciones del personal a su cargo
- Realizar compras, adquisiciones y servicios generales para el adecuado funcionamiento de la Asociación Agropecuaria.
- Coordinar las sesiones ordinarias y extraordinarias cada mes.
- Buscar nuevos compradores para los productos de la Asociación.
- Efectuar pagos mediante el giro de cheques o mediante efectivo.
- Realización de la nómina y aspectos de personal, comida y viáticos.

**Puesto:** Acopiador

**Reporta a:** Comercializador

**Herramienta:**

- Bodega
- Calculadora
- Registros manuales

**Objetivos:**

- Recolectar los productos enviados de la planta procesadora y asegurar su preservación.

**Actividades**

- Contabilizar las unidades traídas desde la planta procesadora y registrarlas.
- Velar por la seguridad del centro de acopio.
- Mantener en perfecto estado y orden las instalaciones del centro de acopio.
- Revisión del estado y características externas de los productos ingresados.

**Informes que genera:**

- Registro de unidades por tipos de productos ingresados semanalmente.
- Reporte de anomalías o desperfectos encontrados en los productos.

**Puesto:** Comercializador

**Reporta a:** Administrador

**Herramienta:**

- Computador portátil
- Calculadora
- Escritorio

**Objetivos:**

- Contabilizar las unidades físicas de productos existentes y realizar el inventario.
- Coordinar las operaciones de compra-venta de los productos de la Asociación
- Asegurar la existencia de insumos y materiales necesarios para el proceso productivo en planta.
- Negociar con los comisariatos y tiendas las formas de pagos y tiempos de entrega de los productos.
- Se encarga de velar el buen estado de la bodega del centro de acopio.

**Puesto:** secretaria- contadora

**Reporta a:** Administrador

**Herramienta:**

- Computador portátil
- Calculadora
- Escritorio

**Objetivo:**

- Servir de apoyo en la parte administrativa, financiera y contable.

**Actividades**

- Llevar un registro diario del control de asistencia del personal
- Recibe y atiende llamadas telefónicas relativas a la Asociación.
- Ordena y clasifica las facturas de compras y se encarga de realizar las correspondientes retenciones.
- Realiza los respectivos registros contables.
- Se encarga de hacer las declaraciones mensuales de la Asociación del IVA y la del Impuesto a la Renta cuya periodicidad es anual.

#### **11.4.3.4. Enfoque basado en procesos**

**Importancia:**

Como parte primordial de una eficiente se encuentra la administración de los procesos porque a través de los mismos pudo identificar cada una de las actividades efectuadas en las asociaciones agropecuarias como se pudo evidenciar en el cumplimiento del segundo objetivo de este proyecto; por tanto, se sugiere que los mismos sean socializados de manera conjunta con los socios para la búsqueda de falencias que estén interfiriendo en los mismos.

Para este propósito se analizó plantear estrategias frente a cada subproceso con la finalidad de aportar con una mejora gestión administrativa de las asociaciones agropecuarias del cantón La Mana.

### **Estrategias para mejorar los macro procesos de la gestión administrativa de las Asociaciones de Producción Agropecuarias del cantón La Maná.**

Con la finalidad de mejorar cada uno de los subprocesos efectuados en las asociaciones de producción agropecuaria se planteó las siguientes estrategias:

**Cuadro 7. Estrategias para mejorar los macroprocesos**

<b>Procesos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Estrategias</b>
A1. Planeación estratégica	Directivos Socios	Diseño del direccionamiento estratégico
A2. Investigación de mercado	Directivos Socios	Efectuar un censo sobre el nivel de satisfacción de los productos elaborados en las asociaciones.
A3. Almacenamiento	Directivos Socios	Implementar las estrategias de las 5S en el proceso de almacenamiento.
B1. Gestión financiera	Directivos Socios	Efectuar charlas sobre el manejo financiero en las asociaciones
B2. Recursos Humanos	Directivos Socios	Efectuar evaluaciones continuas del personal que labora en los procesos productivos.
B3. Publicidad	Directivos Socios	Realizar publicidad mediante redes sociales con la finalidad de captar un mayor segmento de mercado
C1. Producción de leche	Directivos Socios	Implementar las normas CODEX.
C2. Producción de queso	Directivos Socios	Implementar las normas CODEX.
C3. Producción de panela	Directivos Socios	Hacer uso de las estrategias Seiton (organizar) en el proceso productivo de la panela.

**Fuente:** Censo aplicado a las asociaciones agropecuarias

**Elaborado por:** Las autoras

### 11.4.3.5. Mejora continua

#### **Importancia:**

Este enfoque de proceso es importante debido que se trata de atender las necesidades y exigencias de los socios mediante un conjunto de actividades interrelacionadas que buscan conseguir un objetivo en común que es ofrecer un servicio de calidad a los socios.

Con la finalidad de lograr una mejora continua entre la gestión administrativa de las asociaciones agropecuarias se planteó las siguientes estrategias:

- **Estrategias de las 5 S**

Debido que en las asociaciones agropecuarias se efectúan labores productivas se consideró importante el diseño de estrategias de las 5S porque a través del mismo se logrará una cultura de orden y disciplina en las Asociaciones de producción Agropecuaria del cantón La Maná.

#### **Estrategias:**

##### **Seiri (Seleccionar):**

- Mediante esta estrategia se deberá separar de las instalaciones de las asociaciones las cosas que ya no sirven como maquinaria o materiales en deshuso.

**Ejemplo:** Eliminar instrumentos de los procesos productivos de la elaboración de la leche y panela que ya estén caducos

- Separar los elementos que se utilizan con mayor frecuencia de los que se utilizan con poca regularidad con la finalidad de agilizar los procesos en la obtención de panela, y productos lácteos.
- Organizar las herramientas en un sitio establecido de esta forma evitara el caos y desorden
- También se sugiere eliminar información innecesaria almacenada en las computadoras y documentación que no sea indispensable.

##### **Seiton: Organizar**

- En el Seiton se procederá a organizar los elementos que se han clasificado como necesarios para poder localizarlos con mayor facilidad.

- Para esto de deberá asignar un lugar para cada cosa en este caso se sugiere ubicar todos los implementos empleados para los procesos efectuados en las asociaciones agropecuarias de esta forma se logrará mayor eficiencia debido que los operarios podrán acceder a los mismos de manera más rápida.

### **Pasos para organizar los recipientes reservorios de leche por colores**

1. Asignar colores a los tanques reservorios
2. Elaborar etiquetas para los tanques reservorios
3. Identificar los horarios establecidos para la recolección de leche
4. Colocar las etiquetas en el tanque correspondiente
5. Designar un sitio para los vasos reservorios

### **Seiso (Limpieza)**

Se sugiere efectuar una limpieza exhaustiva antes, durante y después de cada proceso productivo de esta forma se evitará la contaminación de los productos elaborados, mejorando el bienestar de los socios y prolongando la vida útil de los equipos y las instalaciones.

Ejemplo: Aplicación de las normas CODEX Estándar para la producción de lácteos que específica que el proceso productivo debe regir a los códigos de prácticas e Higiene

### **Seiketsu (Estandarizar)**

Mediante el Seiketsu se fijan normas estándares que permitan verificar el cumplimiento de los estándares de limpieza en cada una de las áreas de las instalaciones de las asociaciones por escrito.

Se sugiere implementar las normas CODEX para cada uno de los procesos productivos de la panela, leche y queso debido que los certificados otorgados son de amplia aceptación a nivel nacional e internacional.

### **Shitsuke (Disciplinar)**

Esta es una filosofía que implica convertir en el hábito de las limpieza, estandarización y organización en las asociaciones agropecuarias, pero se logrará solo si existe un liderazgo que ponga el ejemplo y resaltar los beneficios que implica el empleo de esta filosofía.

- Concientización sobre la importancia de la disciplina mediante charlas y exposiciones

de videos interactivos en las reuniones mensuales.

- Implementar sistemas de multas por la impuntualidad en cada uno de los procesos efectuados en las asociaciones agropecuarias.

**Capacitación:** Ente las deficiencias detectadas se conoció que existe un índice bajo de capacitación hacia los socios por tanto se consideró sugerir la ejecución de los siguientes temas de capacitaciones: **(Anexo 13)**

**Cuadro 8. Capacitaciones sugeridas**

<b>Temas:</b>	<b>Segmento dirigido</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto estimado</b>	<b>Instituciones capacitadoras</b>
Sistemas organizacionales agropecuarias	Directivos	<b>40 horas</b>	<b>\$800,00</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Técnica De Cotopaxi</li> <li>• SECAP</li> <li>• FEPP</li> <li>• PROECUADOR</li> </ul>
Importancia de la gestión administrativa en las asociaciones agropecuarias	Directivos	<b>40 horas</b>	<b>\$800,00</b>	
Prevención de riesgos en procesos operativos	Directivos Socios	<b>40 horas</b>	<b>\$800,00</b>	
Gerencia y liderazgo	Directivos Socios	<b>40 horas</b>	<b>\$800,00</b>	
Trabajo en equipo	Directivos Socios	<b>40 horas</b>	<b>\$800,00</b>	
<b>TOTAL:</b>			<b>\$4.000,00</b>	

**Fuente:** Debilidades detectadas en el FODA

**Elaborado por:** La autora

### **11.3.3.6. Relaciones mutuamente beneficiosas**

Para lograr un mayor desarrollo de las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná se sugiere que se efectúen relaciones entre las mismas asociaciones y con entidades públicas a través de las cuáles se podrá conseguir capacitaciones de las diversas carreras que podrán contribuir al desarrollo administrativos de todos los integrantes; entre las cuales se pueden mencionar las siguientes.

- Universidad Técnica de Cotopaxi
- Ilustre municipalidad del cantón La Maná
- FEPP ( Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio)

## 12. IMPACTO ECONÓMICO, TÉCNICO Y SOCIAL

**Cuadro 9. Matriz de impactos**

<b>Impacto social</b>	<b>PONDERACIÓN</b>		
	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Mejora ambiente entre los socios	0,3	4	1,2
Calidad de vida de los socios y sus familias y fuentes de trabajo	0,3	2	0,6
<b>Impacto técnico</b>			0
Estrategias aplicables	0,1	4	0,4
Se requiere altos nivel de conocimiento técnico	0,01	1	
Adaptabilidad a las necesidades de las asociaciones	0,25	2	0,5
<b>Impacto económico</b>			0
Mejores ingresos	0,05	1	0,05
Mejores utilidades	0,05	1	
Incremento niveles de costo/beneficio	0,05	1	0,05
<b>TOTAL:</b>	<b>1</b>		<b>2,8</b>

Elaborado por: Las autoras

**Cuadro 10. Calificación**

<b>Calificación</b>	<b>Interpretación</b>
	1 Impacto mínimo
	2 Impacto medio
	3 Impacto alto
	4 Gran impacto
<b>Peso</b>	<b>Interpretación</b>
	0 Nada importante
	0,1 Muy importante

Elaborado por: Las autoras

### **12.1. Impacto Social**

Debido que las estrategias van enfocadas a la innovación y mejora en el área administrativa agropecuaria que ofrece grandes plazas de trabajo para las familias del cantón La Maná las mejoras que se lograran mediante la implementación de estrategias se aportará al desarrollo local y social de un sector importante de esta zona con un nivel de impacto de 1,80% por tanto el impacto es medio.

### **12.2. Impacto Técnico**

La investigación posee impacto técnico debido que las estrategias son adaptadas a las realidades detectadas mediante el diagnóstico situacional por tanto las mismas son de carácter técnico adaptable y de fácil inserción que no requieren un nivel avanzado de conocimiento que podrán ser ejecutadas entre los directivos y socios sin complicaciones acorde al cuadro posee un impacto medio con resultado de 0.9% en la media global de ponderación.

### **12.3. Impacto Económico**

El impacto económico del modelo de gestión administrativa por procesos para las asociaciones agropecuarias posee un impacto económico moderado por que a través de las estrategias de liderazgo se promoverá una mejor eficiencia en la administración y por consiguiente mejores beneficios económicos derivados de una mejor gestión administrativa de impacto medio con una ponderación de 1%.

### 13. PRESUPUESTO

**Cuadro 11. Presupuesto del proyecto**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo Trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>
Elaboración de cuestionarios	50,00	50,00			
Personal trabajo de campo	15,00		150,00		
Costo transporte investigación de campo	5,00		50,00		
Procesamiento de la investigación	50,00		100,00		
Análisis de resultados	50,00		100,00		
Identificación de los procesos productivos de las asociaciones agropecuarias	50,00			100,00	
Recopilación de información de los procesos de las asociaciones	50,00		100,00		
Diseño de estrategias del modelo de gestión de procesos	40,00				200,00
Gastos de alimentación	2,50	25,00	25,00	25,00	25,00
Laptop	0,00				
Pendrive	15,00	15,00			
Insumos de oficina	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Impresiones	0,10	100,00	50,00	50,00	150,00
Energía eléctrica	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Alquiler internet	20,00	60,00	40,00	40,00	40,00
Diseño de diapositivas	20,00				20,00
Anillados	1,50	15,00	15,00	15,000	15,00
Empastado	15,00				15,00
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>414,10</b>	<b>295,00</b>	<b>660,00</b>	<b>260,00</b>	<b>495,00</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>\$1.710,00</b>				

Elaborado por: Las autoras

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 14.1. Conclusiones

- Mediante el diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa en las Asociaciones de Producción Agropecuaria del cantón La Maná mediante el perfil estratégico se logró establecer las debilidades de mayor peso con la finalidad de plantear estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de las Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná.
- Los macroprocesos ejecutados en las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná comprenden la planeación estratégica, investigación de mercado, almacenamiento de materia prima, producción y comercialización, entre los procesos de apoyo se identificó la gestión financiera, gestión de recursos humano y la publicidad, los cuales fueron detallados mediante flujogramas para lograr una mejor comprensión de los procesos ejecutados en cada una de las asociaciones.
- El modelo de gestión administrativa por procesos para las Asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná provincia de Cotopaxi estuvo conformado por estrategias de liderazgo como la aplicación de un test de evaluación para los directivos, participación del personal mediante el diseño de un manual de funciones, estrategias de las 5S; los cuales permitirán lograr una gestión administrativa organizada, disciplina que reportara en grandes beneficios para los integrantes de las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná.

## 14.2. Recomendaciones

- Es importante que los directivos de las Asociaciones agropecuarias trabajen de manera conjunta a través de convenios con el afán de lograr un mayor fortalecimiento de las fortalezas existentes y tomar de decisiones que minimicen el impacto de las debilidades y amenazas persistentes.
- Hacer mayor énfasis en cada uno de los macroprocesos ejecutados en las asociaciones agropecuarias buscando nuevas alternativas de gestión administrativa que estén orientadas a la búsqueda e inserción de nuevas tecnologías que faciliten la producción y comercialización de los derivados de los productos agropecuarios.
- Es prioritario la socialización e implementación del modelo de gestión administrativa por procesos debido que el diagnóstico situacional permitió detectar múltiples falencias que inciden de manera significativa en la gestión administrativa y por consiguiente en la calidad de beneficios para quienes forman parte de las mismas.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

### 15.1. Libros

- GONZÁLEZ A.,(2015). Guía pedagógica administración, Editorial Universidad Autónoma de México, 120 págs.
- GRIFFIN R., (2011), Administración, Editorial Cengage Learning, Décima edición, México, 250 págs, ISBN: 6074816034.
- HERRSCHER E., (2013), Administración. Aprender y actuar: Management sistémico para PyMEs, Ediciones Granica, Buenos Aires, 504 págs.ISBN: 9506417040.
- MARTÍNEZ, A., (2014). Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal. Editorial Ecobook, Primera edición, Madrid, 156 págs. ISBN: 8496877892.
- MEMBRADO J., (2002), Innovación y mejora continua según el modelos de calidad, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 272 págs.ISBN: 8479785306.
- MÜNCH, L. G. (2010). Administración: Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. Prentice Hall, Primera edición, 280 págs. Madrid.
- PASCUAL, F., (2013), El sector agrario del Ecuador: incertidumbres (riesgos) ante la globalización. Íconos-Revista de Ciencias Sociales, 88 págs.
- PÉREZ J., (2010), Gestión por procesos: visión integral, Editorial Esic, Cuarta edición, Madrid, 230 p.
- RODÉS Bach Adolf, (2012), Empresa en el aula grado medio, Editorial Paraninfo, Primera edición, España, 172 págs. ISBN: 8497329260.
- SANSALVADOR M., (2015), El coste de la calidad: ¿Qué es y cómo calcularlo?, Editor: Universidad Miguel Hernández, 242 págs. ISBN: 8416024219

### 15.2. Tesis

- MENA, R., (2015) Modelo de gestión administrativa para el mejoramiento del desempeño organizacional de la asociación de pequeños productores agropecuarios

Tierra Fértil cantón Pasaje, de el Oro, Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Gestión Empresarial, UTMACH, Facultad de Ciencias Empresariales, Machala, 111 págs.

- MOREJÓN R., Velasco C., (2013), Diseño y estructuración de un modelo administrativo para la asociación de productores y comerciantes Virgen del Cinto de la Parroquia de Lloa, Universidad Politécnica Salesiana, Tesis de grado previo a la obtención del Título en Ingeniera en Liderazgo, 136 págs.
- ROSERO H., (2011), Plan estratégico para reestructuración organizacional de la corporación de asociaciones agropecuarias de Quero, UTA, Facultad de Ciencias administrativas, 171 págs.
- VILLACÍS M., (2014), Plan de comercialización para la asociación de productores agropecuarios y de comercialización San Lorenzo, Uniandes, Tesis de grado previo a la Obtención del Título de Ingeniero en Administración y Negocios, Facultad de dirección de empresas, 148 págs.

### **Linkografía**

- AGUILAR F., (2009), Proceso administrativo en las empresas, Revista Atlante, <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/34/11592/7510/3/638.14-B715p-%20II.pdf>, 15 p.
- ECUADOR, REVISTA LÍDERES., (2016), El agro en el Ecuador, Revista Líderes, [http://www.revistalideres.ec/lideres/agro-enel Ecuador.html](http://www.revistalideres.ec/lideres/agro-enel-Ecuador.html).
- FLORES F., (2016), En el agro se aplican los saberes ancestrales, Revista Líderes, Volumen 127, 25 págs., disponible: <http://www.revistalideres.ec/lideres/agro-aplican-saberes-ancestrales.html>.
- SÁNCHEZ J., (2012), Asociatividad: una forma para progresar, Ref. [28/05/2012], Rec. [03/01/2017], <http://www.sadayuc.orga/pdf/206/206197844015.pdf0>, 25 p.
- SUPERINTENDENCIA de Economía Popular y Solidaria, (16 de marzo del 2011), Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Oficio N° 116- SCM-MF.

## 16. ANEXOS

### Anexo 1: Datos de la coordinadora del proyecto

## CURRICULUM VITAE



### INFORMACION PERSONAL

<b>Nombres y Apellidos:</b>	MARILIN VANESSA ALBARRASIN REINOSO
<b>Cédula de Identidad:</b>	1719715375
<b>Lugar y fecha de nacimiento:</b>	Pujili, 20 de agosto de 1984
<b>Estado Civil:</b>	Casada
<b>Tipo de Sangre:</b>	A +
<b>Tipo de Licencia:</b>	A - B
<b>Domicilio:</b>	Av. Amazonas y Manabi
<b>Teléfonos:</b>	099 032696138
<b>Correo electrónico:</b>	marilin.albarrasin@utc.edu.ec

### ESTUDIOS REALIZADOS

**Primer Nivel:** Escuela Luis Andino Gallegos La Maná.

**Segundo Nivel:** Instituto Técnico Superior La Maná.

**Tercer Nivel:**

Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Administrativas

**Cuarto Nivel:**

Universidad Técnica de Ambato

Maestría en Gestión Financiera

Universidad Técnica de Cotopaxi

Maestría en Docencia Universitaria

Universidad Central de Venezuela

Doctorado en Gerencia (Cursando –actualmente, año 2017)

Universidad de Granma

Doctorado en Ciencias Pedagógicas (Cursando –actualmente, año 2013)


## TITULOS

Bachiller en Ciencias Informática	2002
Ingeniera Comercial	2008
Maestría en Gestión Financiera	2014
Maestría en Docencia Universitaria	2017

## CARGOS DESEMPEÑADOS

- Coordinadora de la Unidad de Planeamiento y Desarrollo Institucional  
Universidad Técnica de Cotopaxi – Extensión La Maná 2016- hasta la actualidad
- Representante del Personal Académico (Suplente) al Consejo Directivo.  
Universidad Técnica de Cotopaxi – Extensión La Maná año 2016 - - hasta la actualidad.
- Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial  
Universidad Técnica de Cotopaxi – Extensión La Maná  
Desde el 14 de marzo del 2013 - 2015
- Docente Investigador- Responsable del Comité de Editorial  
Universidad Técnica de Cotopaxi – Extensión La Maná  
Periodo Académico Octubre 2011 – Febrero 2012 hasta Abril 2012 – Septiembre 2012
- Supervisora de Prácticas Pre-profesionales de la Carrera Ingeniería Comercial  
Universidad Técnica de Cotopaxi – Extensión La Maná  
Periodo Académico Octubre 2011 – Marzo 2012 hasta Abril 2013 – Septiembre 2013.
- Directora de Tesis de la Carrera de Ingeniería Comercial  
Universidad Técnica de Cotopaxi – Extensión La Maná  
Periodo Académico Octubre 2010 – Febrero 2011 hasta la actualidad
- Oficinista 1  
Universidad Técnica de Cotopaxi – Extensión La Maná  
Periodo Académico 2008 – 2009
- Asistente de Contabilidad y Ventas  
Distribuidora de Lácteos El Ranchito– La Maná  
Desde enero 2008 a septiembre 2010
- Asistente de Control de Inventarios y Facturación.  
Decoración Radical Tuning– La Maná  
Desde febrero 2005 hasta enero 2008

## Anexo 2: Datos informativos de la investigadora

<b>CURRÍCULUM VITAE</b>	
	
<b>NOMBRES:</b>	Janeth Magali
<b>APELLIDOS:</b>	Romero
<b>CEDULA DE CIUDADANÍA:</b>	0503215048
<b>FECHA DE NACIMIENTO :</b>	25 de Agosto del 1987
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>	Cotopaxi Sigchos – Chugchilan
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Soltera
<b>DIRECCIÓN DOMICILIARIA:</b>	Parroquia El Carmen
<b>MÓVIL :</b>	0959029906
<b>CONVENCIONAL:</b>	
<b>E-Mail:</b>	<a href="mailto:janeth_mag1987@hotmail.com">janeth_mag1987@hotmail.com</a>
<b>FORMACIÓN Y ESTUDIOS</b>	
<hr/>	
<b>Primaria:</b>	Escuela 8 de Mayo Recinto El Tigre
<b>Secundaria:</b>	Colegio Nacional Técnico Rafael Vasconez Gómez
<b>Título obtenido:</b>	Comercio y Administración
<b>EDUCACIÓN SUPERIOR</b>	
<hr/>	
<b>Carrera:</b>	Ingeniería Comercial
<b>Nivel:</b>	Noveno Ciclo

**Anexo 3: Datos informativos de la investigadora****CURRÍCULUM VITAE**

**NOMBRES:** Elena Melisa  
**APELLIDOS:** Tigselema Guano  
**CEDULA DE CIUDADANÍA:** 0503949521  
**FECHA DE NACIMIENTO :** 18 DE Octubre del 1993  
**LUGAR DE NACIMIENTO:** Los Ríos – Valencia  
**ESTADO CIVIL:** Soltera  
**DIRECCIÓN DOMICILIARIA:** Parroquia El Carmen  
**MÓVIL :** 0969490226  
**CONVENCIONAL:**  
**E-Mail:** [elena.tigselema1@utc.edu.ec](mailto:elena.tigselema1@utc.edu.ec)

**FORMACIÓN Y ESTUDIOS**


---

**Primaria:** Escuela Fiscal Luis Andino Gallegos  
**Secundaria:** Colegio Nacional Técnico Rafael Vásquez Gómez  
**Título obtenido:** Comercio y Administración

**EDUCACIÓN SUPERIOR**


---

**Carrera:** Ingeniería Comercial  
**Nivel:** Noveno Ciclo

**Anexo 4. Análisis de la entrevista a los presidentes de las asociaciones agropecuarias**

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo su cargo en la asociación agrícola?	Los directivos de las Asociaciones se mantienen dos años ejerciendo sus funciones debido que en ese lapso se efectúan la elección de una nueva directiva en las Asociaciones.
2. ¿Se ha establecido manuales de funciones que rijan las actividades en la asociación agrícola?	Acorde a los resultados de los directivos se evidenció que no se han diseñado manuales de funciones donde se especifique el proceso de las actividades que se realizan.
3. ¿Qué tipo de actividades se efectuar para fomentar las unidades entre los socios?	Tanto en las asociaciones APAP, ASOPAGUA y ASOPROMONCA se efectúan un índice bajo de actividades que permitan fortalecer la unidad entre los socios; las actividades que se realizan son encuentros deportivos y un festejo por la fecha de fundación de las asociaciones.
4. ¿Qué tipo de dificultades administrativas se presentan en la asociación?	Las principales dificultades administrativas que se presenta es el escaso nivel de capacitaciones, factor que dificulta los procesos de planificación, organización, dirección y control en las asociaciones por lo tanto se evidenció un bajo desarrollo de las mismas y por ende desmotiva el accionar de los socios.
5. ¿En los últimos meses ha recibido capacitación que permita mejorar la gestión administrativa de la asociación?	Los directivos mencionaron que en los últimos meses no ha sido participes de ninguna capacitación de índoles administrativa; lo cual es preocupante porque uno de los factores que permite logra una administración exitosa es mantenerse en continua capacitación.
6. ¿La asociación cuenta con una misión, visión, valores y objetivos definidos?	No cuentan con un direccionamiento estratégico donde se hayan definido la misión, visión, valores y objetivos por tanto existe confusión hacia donde se dirigen los esfuerzos de las

	asociaciones.
7. ¿Los socios cuentan con un manual de procesos para identificar las actividades agropecuarias que realizan?	En las asociaciones existen varios procesos no obstante no existe un manual que permita identificar; generando desconocimiento para su correcto funcionamiento.
8. ¿Se ha planificado las actividades administrativas de la asociación de manera técnica?	No existe procesos administrativos técnicos previa en las asociaciones debido que las mismas se efectúan de manera empírica
9. ¿Existe medidas de supervisión en el área administrativa, especifique cuál?	
10. ¿Considera que la opinión del socio es relevante para la gestión administrativa de la asociación?	Los directivos manifestaron que el aporte de ideas de los socios es de trascendental importancia a la hora de la toma de decisiones referentes a la asociación.
11. ¿Acorde a su criterio cómo calificaría el desarrollo administrativo de la asociación, por qué? a) Adecuado b) Poco adecuado c) Nada adecuado	Basados en los resultados se pudo establecer que los mismos calificaron como poco adecuado el desarrollo administrativo debido a inconsistencias por el bajo nivel organización entre los socios.

**Fuente:** Entrevista aplicada a los presidentes de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

## Anexo 5. Resultados del censo dirigido a los socios

### 1. ¿Considera indispensable que se implemente un modelo de gestión administrativa en la asociación a la que pertenece?

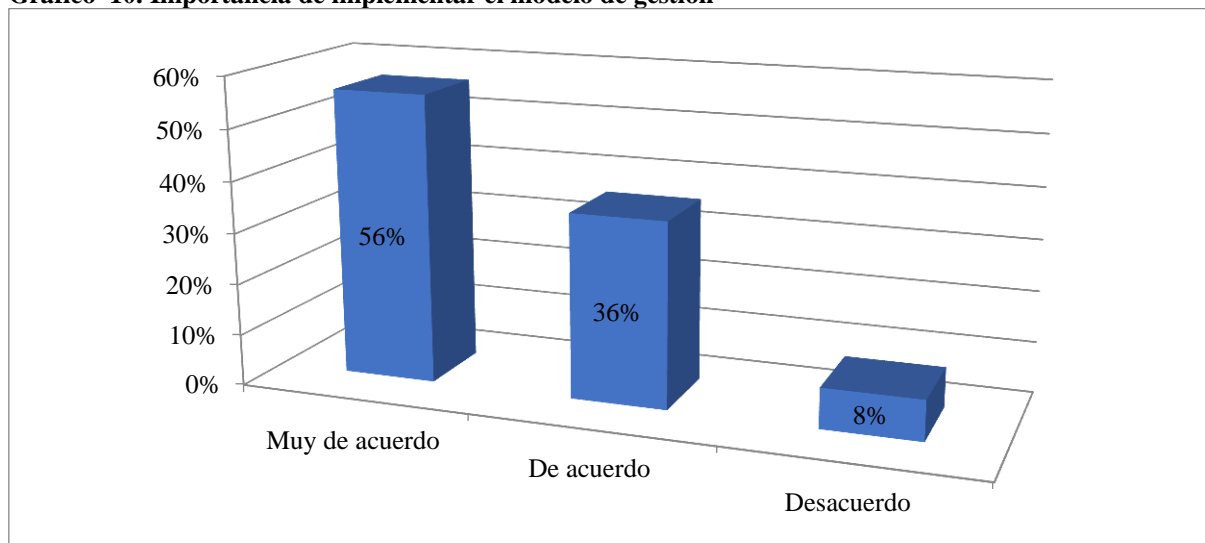
**Cuadro 12. Importancia de implementar el modelo de gestión**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Muy de acuerdo	50	56
De acuerdo	32	36
Desacuerdo	7	8
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

Fuente: Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

**Gráfico 10. Importancia de implementar el modelo de gestión**



Fuente: Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

### Análisis e interpretación

Los resultados dieron a conocer que el 56% de los censados contestó estar muy de acuerdo sobre la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativa a la que pertenecen, el 36% está de acuerdo, mientras que el 8% en desacuerdo; tales cifras mostraron que la mayor parte de los socios considera necesario el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa que permita mejorar sus actividades económicas.

## 2. ¿Cuántos años lleva formando parte de la asociación agropecuaria?

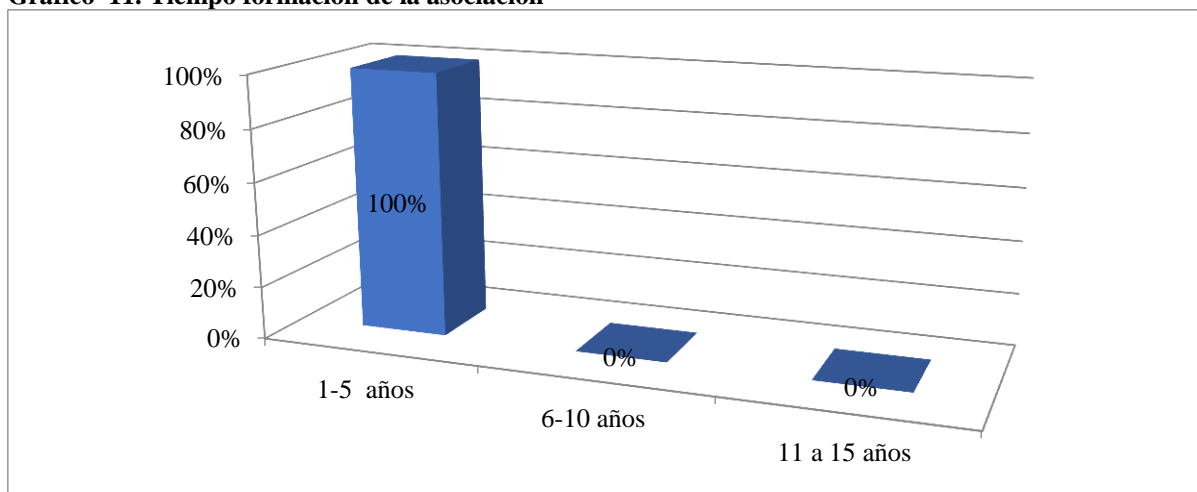
**Cuadro 13. Tiempo formación de la asociación**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
1-5 años	89	100
6-10 años	0	0
11 a 15 años	0	0
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 11. Tiempo formación de la asociación**



**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Según permitió apreciar el gráfico el 100% constituido por 89 socios lleva formando parte de la asociación de entre 1-5 años, en síntesis, las asociaciones no tienen mayor tiempo de vida que 5 años; debido que los trámites jurídicos para la constitución de una asociación agrícola llevan un tiempo considerable, inclusive en algunos casos se da en años.

### 3. ¿Señale su nivel de formación académica?

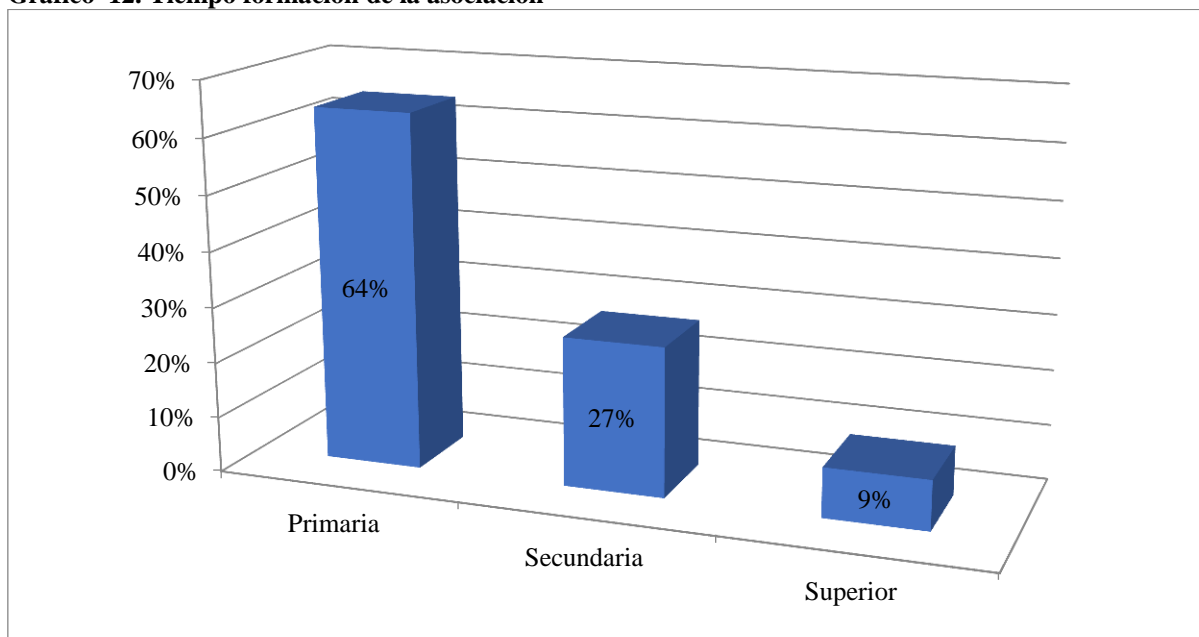
**Cuadro 14. Formación académica**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Primaria	57	64
Secundaria	24	27
Superior	8	9
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 12. Tiempo formación de la asociación**



**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Del censo aplicado el 64% representado por 57 socios posee instrucción primaria, un 27% aseveró tener instrucción de nivel secundario, el 9% educación superior; el factor de instrucción formal juega un rol de primer orden puesto que dichos conocimientos inciden de forma directa sobre las decisiones que toman a diario cada individuo y el ámbito administrativo empresarial no es la excepción.

#### 4. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones en la asociación?

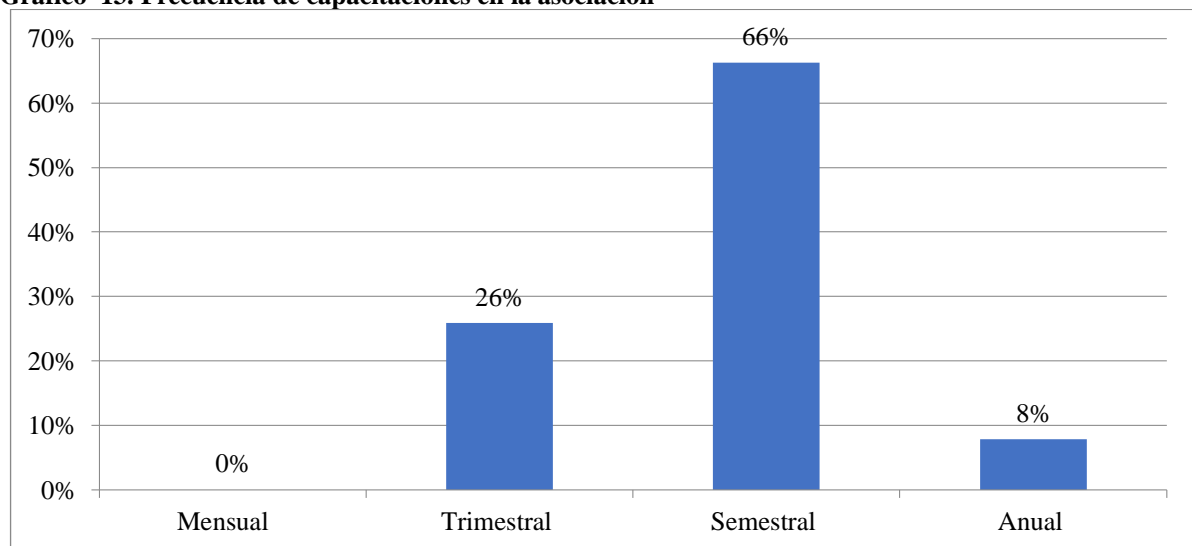
**Cuadro 15. Frecuencia de capacitaciones en la asociación**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Mensual	0	0
Trimestral	23	26
Semestral	59	66
Anual	7	8
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 13. Frecuencia de capacitaciones en la asociación**



**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

#### Análisis e interpretación

Los resultados del censo evidenciaron que el 66% recibió capacitaciones con una frecuencia semestral, el 26% de manera trimestral y el 8% anualmente; en resumen la mayoría de personas que forman parte de las asociaciones han recibido capacitaciones cada seis meses, dicha información reflejó un bajo nivel de preocupación de los directivos por capacitar a los socios, siendo esta uno de los pilares sobre los cuales se sustenta el mejoramiento de las diferentes áreas existentes en las asociaciones.

## 5. ¿Qué tipo de conflictos se da con mayor frecuencia en la asociación agropecuaria?

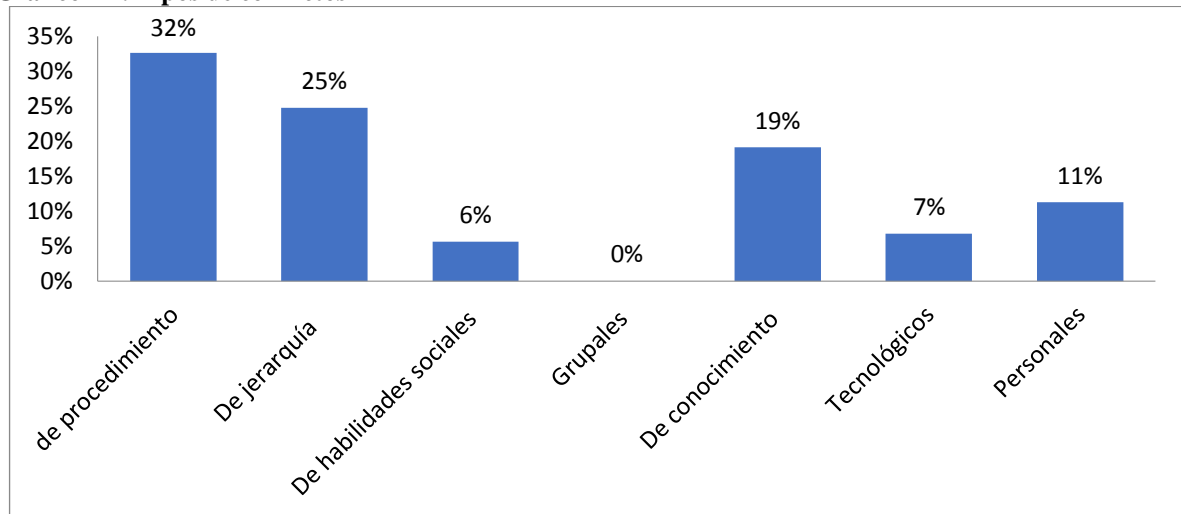
**Cuadro 16. Tipos de conflictos**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Procedimiento	29	32
Jerarquía	22	25
Habilidades sociales	5	6
Grupales	0	0
Conocimiento	17	19
Tecnológicos	6	7
Personales	10	11
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 14. Tipos de conflictos**



**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Respecto al tipo de conflictos existentes en las Asociaciones APAP, ASOPAGUA y ASOPROMONCA, el 32% los encasilló como de procedimiento, el 25% argumentó que eran conflictos de jerarquía, el 19% enfatizó en problemas de conocimiento, el 11% personales, un 7% tecnológicos y el 6% de habilidades sociales; en las asociaciones estudiadas existen conflictos de diversa índole, sin embargo, la mayoría considera que los de procedimiento son los de mayor peso debido que la mayoría de los socios poseen un nivel instructivo secundario y son aspectos desconocidos.

## 6. ¿Qué tipo de barrera dificulta que usted tenga una mayor participación en las actividades en la asociación?

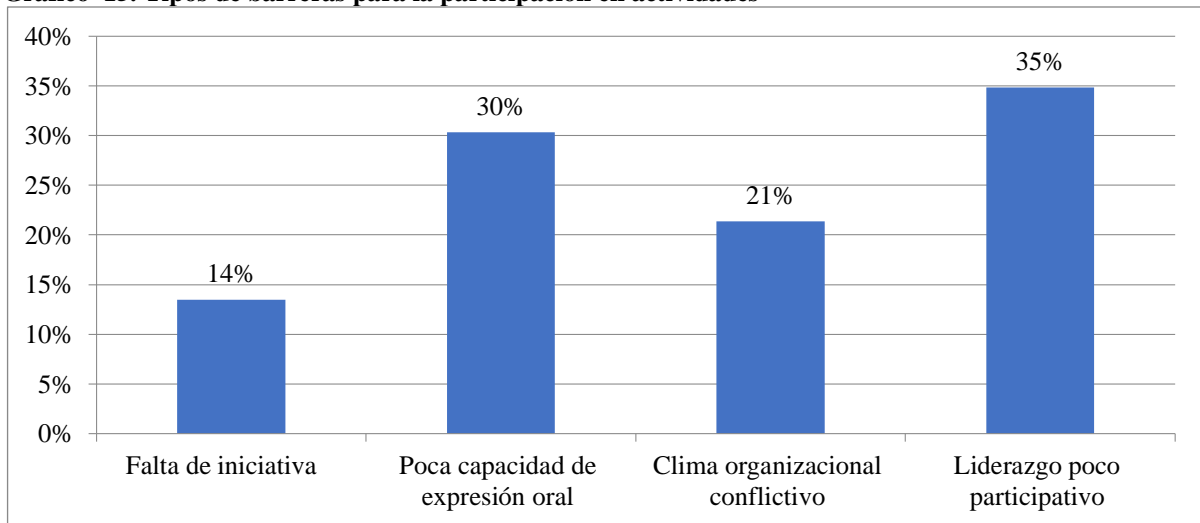
**Cuadro 17. Tipos de barreras para la participación en actividades**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Falta de iniciativa	12	14
Poca capacidad de expresión oral	27	30
Clima organizacional conflictivo	19	21
Liderazgo poco participativo	31	35
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 15. Tipos de barreras para la participación en actividades**



**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

El 35% de los censados sostuvo que la barrera que dificulta un mayor grado de participación de los socios es el liderazgo poco participativo, el 30% la poca capacidad de expresión oral, el 21% el clima organizacional conflictivo y el 14% la falta de iniciativa; de los datos obtenidos la mayor parte de los socios coincidió sobre el liderazgo poco participativo como la barrera que limita en mayor proporción la participación dentro de la toma de decisiones que comprometen no solo el presente de la asociación sino también su futuro.

**7. ¿Cuál de los siguientes tipos de procesos operativos se han definido en su propiedad agropecuaria?**

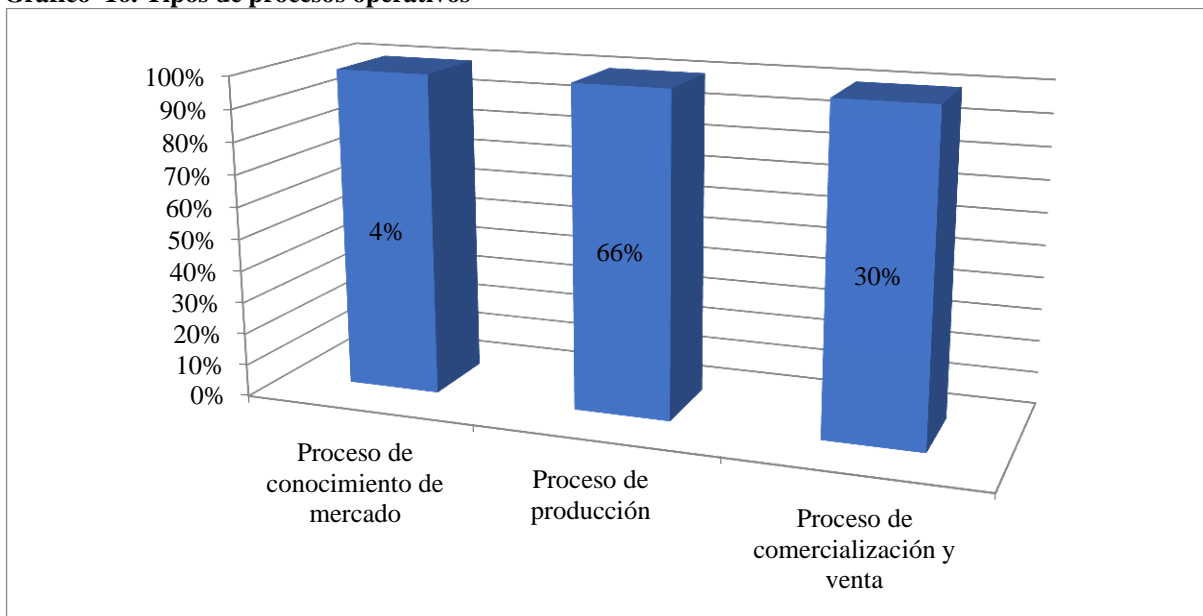
**Cuadro 18. Tipos de procesos operativos**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Proceso de conocimiento de mercado	3	4
Proceso de producción	59	66
Proceso de comercialización y venta	27	30
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 16. Tipos de procesos operativos**



**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación**

Los resultados mostraron que el 66% de los socios censados afirmaron que el proceso operativo definido en sus propiedades agropecuarias es el productivo, el 30% el proceso de comercialización y venta y el 4% el proceso de conocimiento de mercado; aquello permitió conocer que el proceso operativo que ha sido definido en la mayor parte de fincas agropecuarias son los procesos que guardan relación directa con la producción.

## 8. ¿Cuál de las siguientes herramientas para establecer procesos emplea usted en las actividades que desempeña?

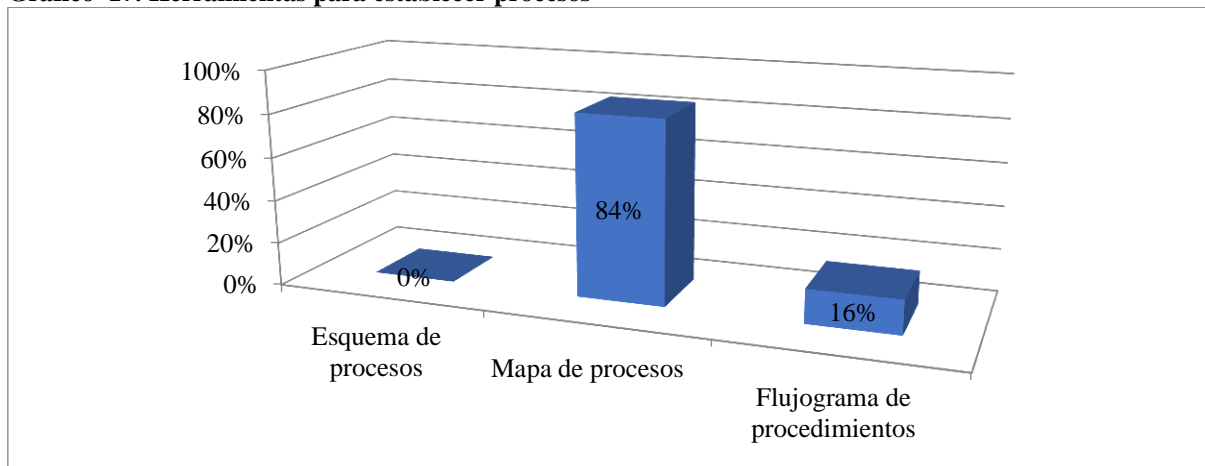
**Cuadro 19. Herramientas para establecer procesos**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Esquema de procesos	0	0
Mapa de procesos	75	84
Flujograma de procedimientos	14	16
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 17. Herramientas para establecer procesos**



**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

De las herramientas expuestas para establecer procesos el 84% de los socios dijo hacer uso del mapa de procesos para la realización de las actividades que desempeñan en sus fincas agrícolas, el 16% mencionó el flujograma de procesos; de tal forma la herramienta que resultó ser más conocida entre las personas que forman parte de las asociaciones APAP, ASOPROMONCA y ASOPAGUA es el mapa de procesos.

### 9. ¿Acorde a su criterio en qué fase del proceso administrativo de la asociación requiere mayor gestión?

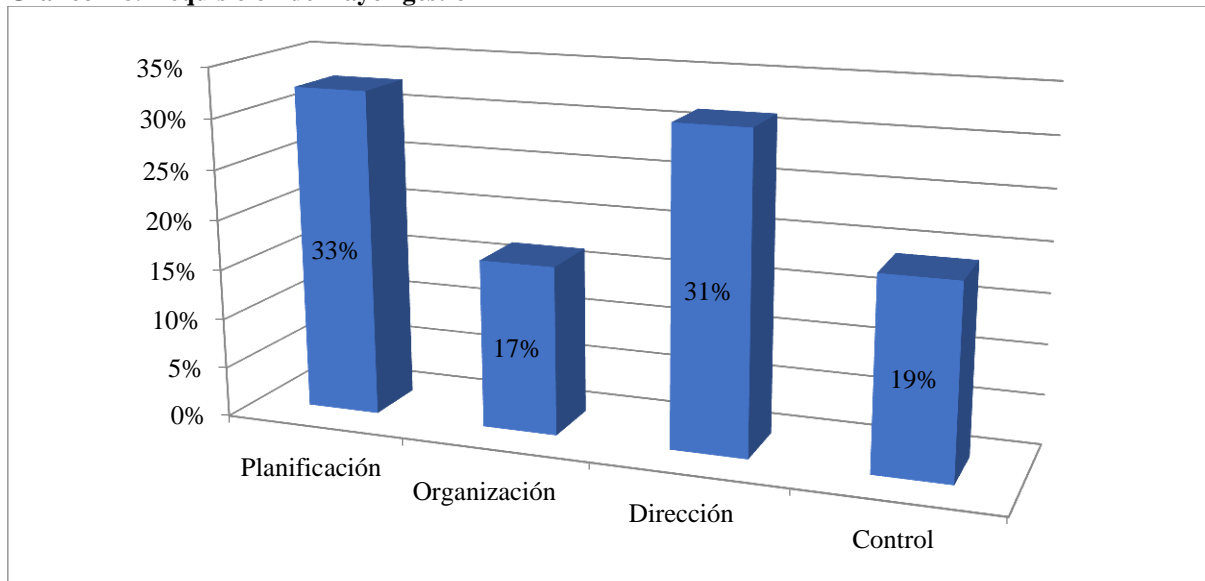
**Cuadro 20. Requisición de mayor gestión**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Planificación	29	33
Organización	15	17
Dirección	28	31
Control	17	19
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 18. Requisición de mayor gestión**



**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

En relación al presente gráfico el 33% de los censados afirmó que la fase que requiere de mayor gestión es planificación, el 31% dirección, el 19% control y un 17% organización; como resultado se identificó que las asociaciones APAP, ASOPAGUA y ASOPROMONCA han descuidado la primera fase del proceso administrativo que es la planificación, así lo confirman la mayoría de sus socios; esto debido al bajo nivel de capacitaciones sobre este aspecto.

**10. ¿De los siguientes instrumentos para mejorar la satisfacción del cliente; cuál considera contribuirá a lograr una mejora continua en la asociación que usted pertenece?**

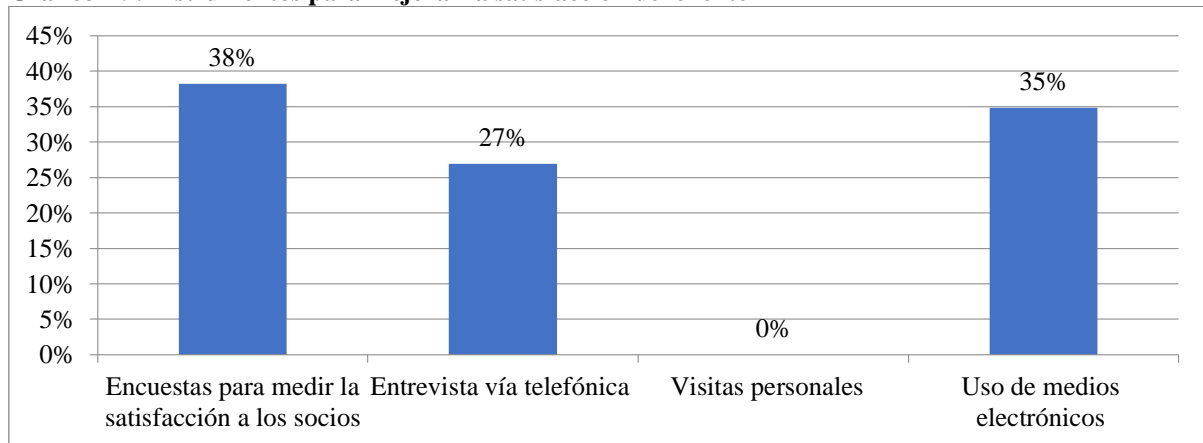
**Cuadro 21. Instrumentos para mejorar la satisfacción del cliente**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Encuestas para medir la satisfacción a los socios	34	38
Entrevista vía telefónica	24	27
Visitas personales	0	0
Uso de medios electrónicos	31	35
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 19. Instrumentos para mejorar la satisfacción del cliente**



**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación**

Considerando las alternativas propuestas el 35% de los socios consideró que el instrumento que sería de mayor utilidad para mejorar la satisfacción del cliente son las encuestas, el 27% las llamadas vía telefónica, el 35% el uso de medios electrónicos; la mayor parte de los socios de APAP, ASOPAGUA y ASOPROMONCA mostraron inclinación por las encuestas como herramienta para la medición de la satisfacción de los clientes con respecto los productos que comercializan debido que es una herramienta que no requiere gastos relevantes para la asociación y no requiere alto nivel de conocimiento técnico para su interpretación.

**11. ¿Acorde a su criterio cuál de los siguientes aspectos requiere de mayor prioridad para que se desarrolle una mejora continua óptima en la asociación agrícola?**

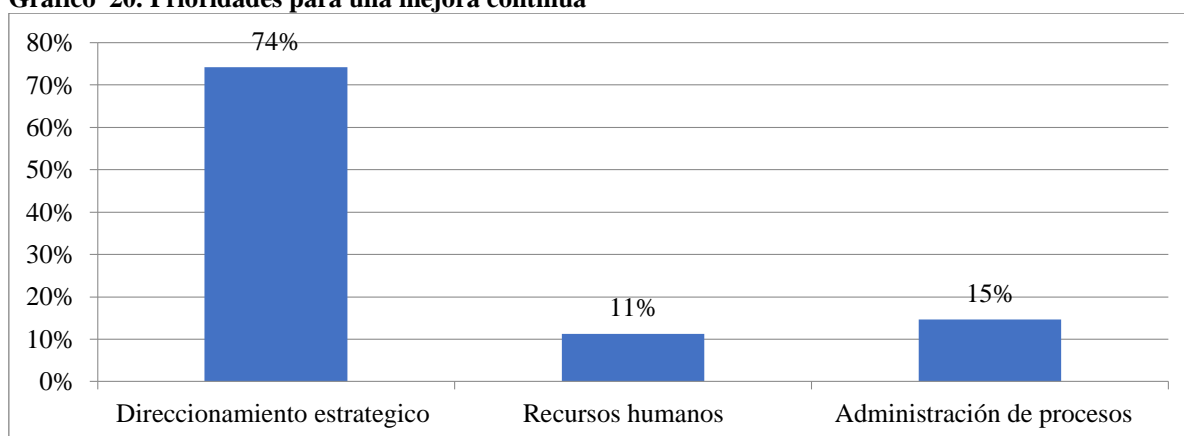
**Cuadro 22. Prioridades para una mejora continua**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Direccionamiento estratégico	66	74
Recursos humanos	10	11
Administración de procesos	13	15
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 20. Prioridades para una mejora continua**



**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación**

El 74% afirmó el aspecto que requiere de mayor prioridad para que se desarrolle una mejora continua óptima en la asociación agrícola es la planeación estratégica, el 15% señaló la administración por procesos y un 11% mostró inclinación por recursos humanos; la información anterior dio a conocer que los socios manifestaron que es indispensable hacer énfasis en el direccionamiento estratégico para lograr una mejora continua en las asociaciones en vista que en la actualidad no se han diseñado los mismo.

## 12. ¿De los siguientes instrumentos para la toma de decisiones grupales, cual le parece más adecuado?

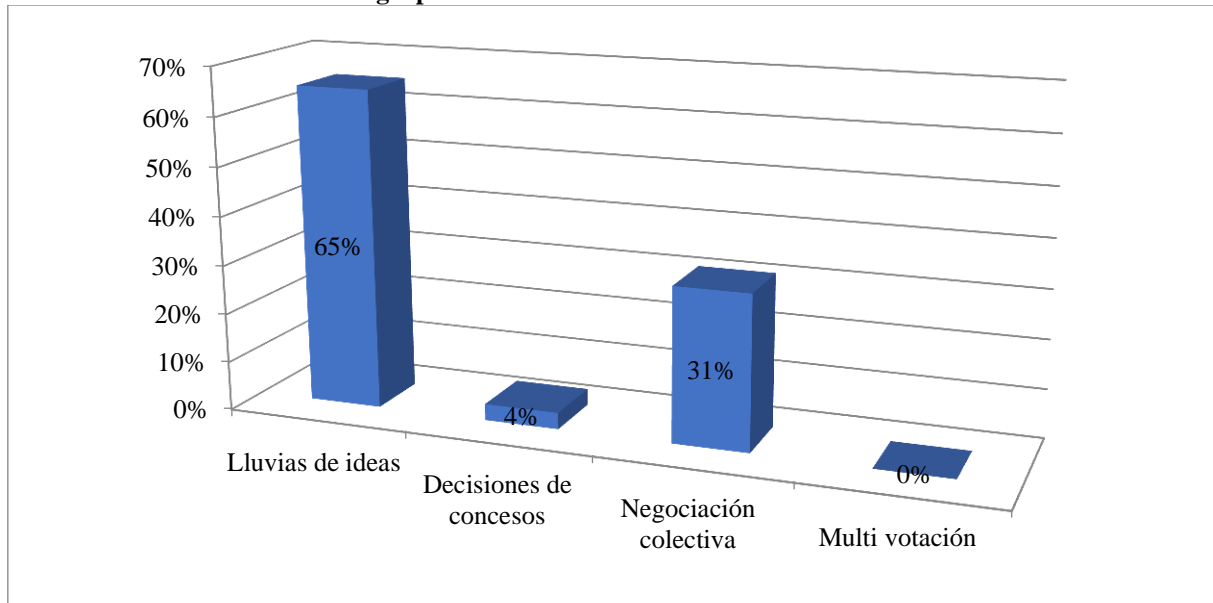
**Cuadro 23. Toma de decisiones grupales**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Lluvias de ideas	58	65
Decisiones de concesos	3	4
Negociación colectiva	28	31
Multi votación	0	0
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 21. Toma de decisiones grupales**



**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

En relación al instrumento más adecuado para la toma de decisiones grupales el 65% seleccionó la lluvia de ideas, el 31% la negociación colectiva, el 4% decisiones de concesos; en torno a dichos datos se conoció que la aplicación de la lluvia de ideas tendría una marcada aceptación entre la mayoría de socios, tal respuesta se debe en gran parte al reconocimiento que posee la lluvia de ideas como instrumento para la recolección de ideas e identificar la mejor.

### 13. ¿Qué tipo de actividades realiza la asociación agropecuaria para mejorar las relaciones mutuas entre los socios?

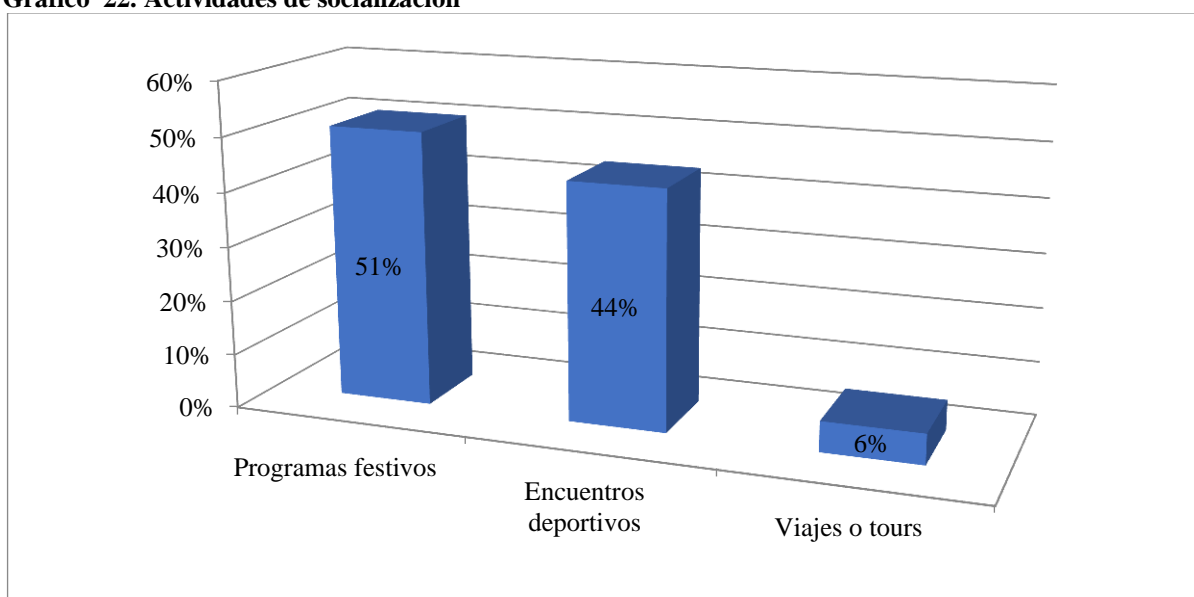
**Cuadro 24. Actividades de socialización**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Programas festivos	45	51
Encuentros deportivos	39	44
Viajes o tours	5	6
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

**Fuente** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 22. Actividades de socialización**



**Fuente:** Censo aplicada a las Asociaciones del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

#### **Análisis e interpretación**

Los resultados del censo reflejan que el 51% de los censados aseveró que la actividad realizada por la asociación agropecuaria para mejorar las relaciones mutuas entre socios son los programas festivos, el 44% enfatizó sobre los encuentros deportivos y el 6% los viajes y tours; se visualizó la predilección de los socios de APAP, ASOPROMONCA Y ASOPAGUA por la realización de programas festivos como forma de mejorar las relaciones interpersonales entre los socios.

## Anexo 6. Resultados del censo dirigido a los directivos de las Asociaciones agropecuarias del cantón La Maná

### 1. ¿Le gustaría que se implemente un modelo de gestión administrativa en la asociación a la que pertenece?

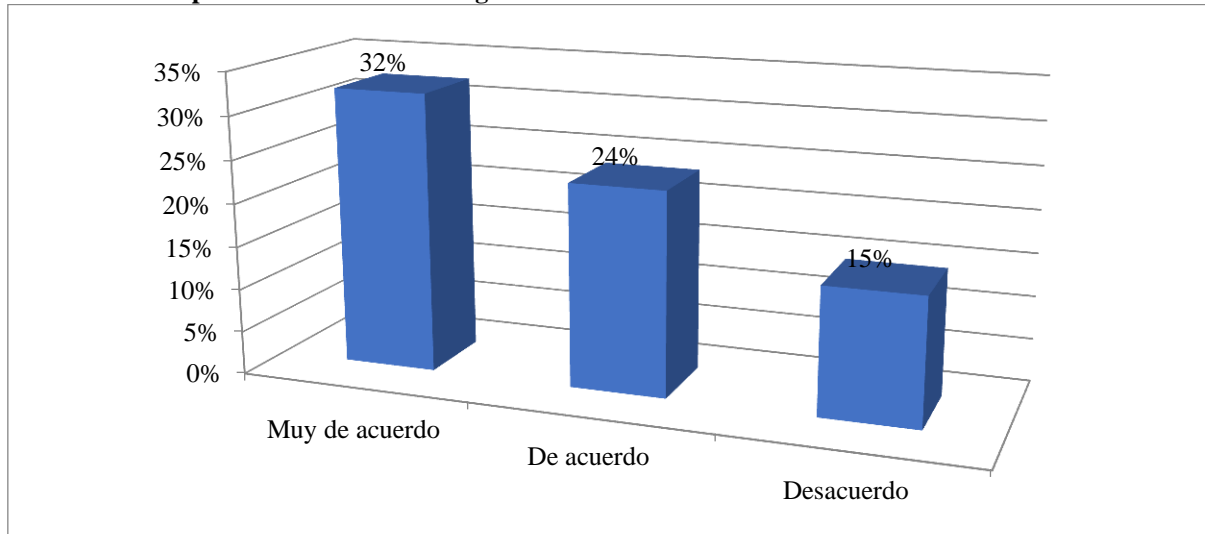
**Cuadro 25. Aceptación del modelo de gestión administrativa**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Muy de acuerdo	11	47
De acuerdo	8	35
Desacuerdo	5	18
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 23. Aceptación de un modelo de gestión administrativa**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

El 47% integrado por 16 directivos está muy de acuerdo con la implementación de un modelo de gestión administrativa para las asociaciones agropecuarias, el 35% constituido por 12 personas está de acuerdo y un 18% constituido por 6 directivos está en desacuerdo; los resultados reflejaron que la mayoría de los directivos de las asociaciones agropecuarias tiene disposición hacia la implementación de un modelo de gestión administrativa.

## 2. ¿Cuántos años lleva en la dirigencia de la asociación agropecuaria?

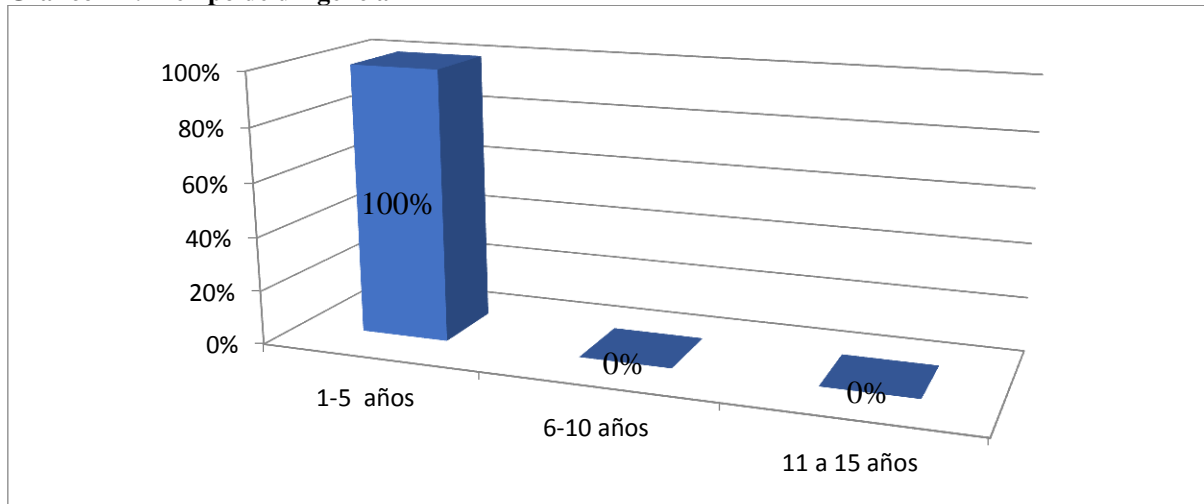
**Cuadro 26. Tiempo de dirigencia**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
1-5 años	24	100
6-10 años	0	0
11 a 15 años	0	0
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 24. Tiempo de dirigencia**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Los resultados del censo aplicado a los directivos muestran que el tiempo de dirigencia de los actuales directivos de las asociaciones agropecuarias: el 100% constituido por 34 directivos señaló que entre 1-5 años, lapso en el que han ocupado diferentes cargos, debido que cada dos años se eligen nueva directiva.

### 3. ¿Señale su nivel de formación académica?

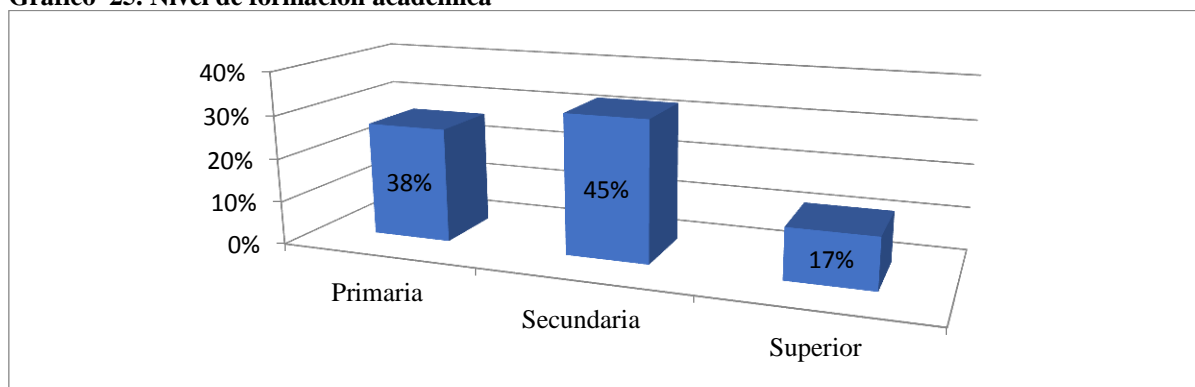
**Cuadro 27. Nivel de formación académica**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Primaria	9	38%
Secundaria	11	45%
Superior	4	17%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 25. Nivel de formación académica**



**Fuente** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

De acuerdo al gráfico el 45% de los directivos tiene formación académica secundaria, el 38% primaria y finalmente un 17% accedió a la educación de carácter superior; en síntesis, los resultados mostraron que la gran mayoría de directivos tiene instrucción formal secundaria, aquello implica que su conocimiento en el ámbito administrativo se basa más en los procesos administrativos tradicionales debido que la mayoría de los directivos poseen un nivel de educación secundaria.

#### 4. ¿Qué beneficios aporta la asociación a sus socios?

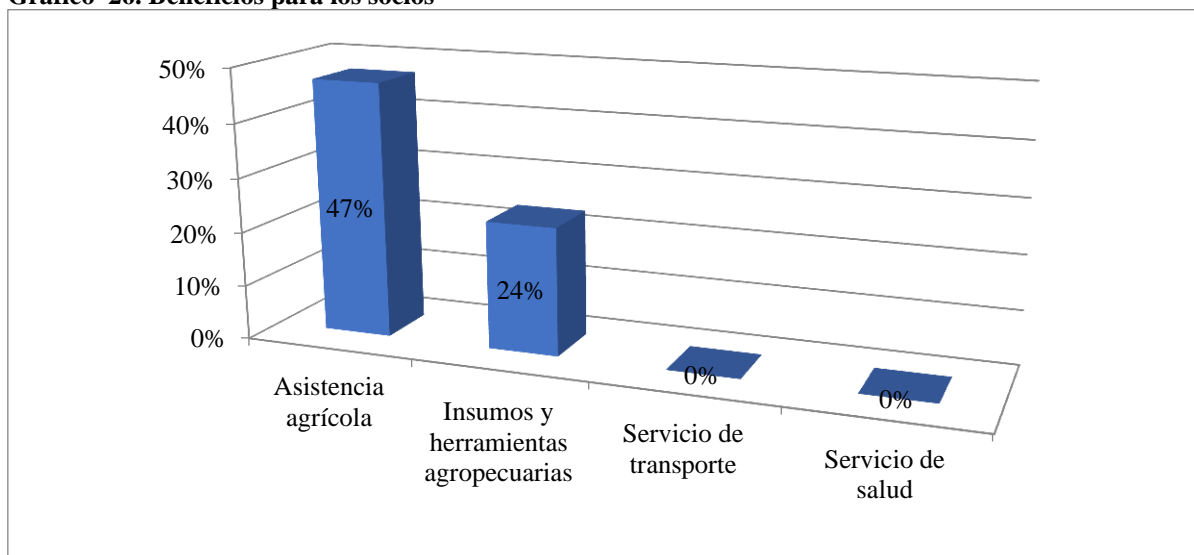
**Cuadro 28. Beneficios para los socios**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Asistencia agrícola	16	68%
Insumos y herramientas agropecuarias	8	32%
Servicio de transporte	0	0%
Servicio de salud	0	0%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 26. Beneficios para los socios**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

#### Análisis e interpretación

Acorde a los resultados manifestados por los directivos el 68% de directivos resalta las asistencias técnicas como principal beneficio que ofrecen las asociaciones, el 32% insumos y herramientas agropecuarios; basados en las respuestas anteriores se evidenció que la asistencia técnica agrícola es uno de los beneficios que la mayoría de asociaciones ofrecen a sus socios a través de charlas los cuales contribuyen a mejorar el manejo técnico de los cultivos producidos.

## 5. ¿Acorde a su criterio existe un verdadero liderazgo entre los directivos en la Asociación agropecuaria?

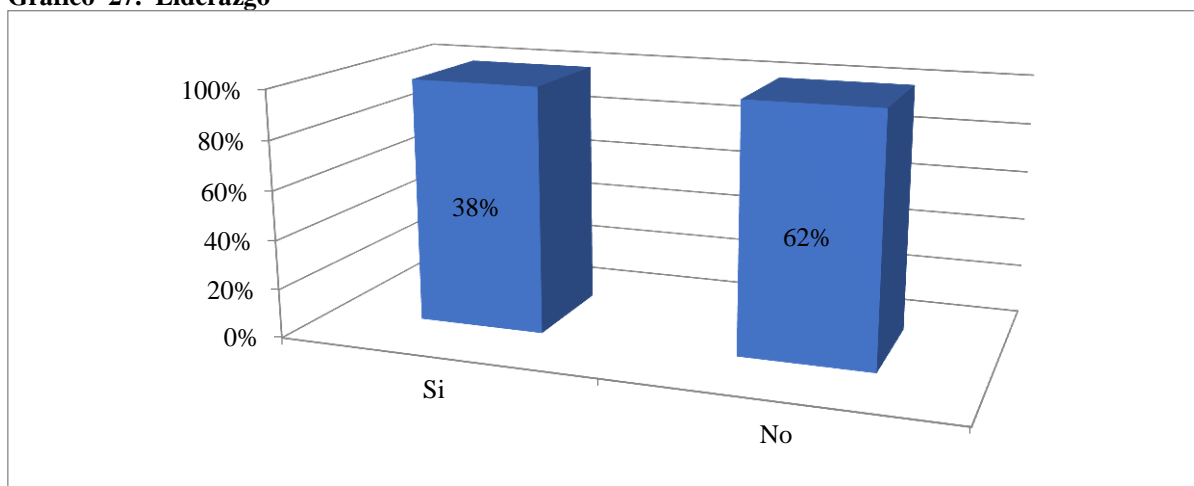
**Cuadro 29. Liderazgo**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Si	9	38%
No	15	62%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 27. Liderazgo**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Al observar el gráfico se apreció que un 62% de censados consideró que no existe un verdadero liderazgo, mientras que el 38% cree que si; en este sentido la mayor parte de directivos de las asociaciones agropecuarias Asopagua, Asopromonca y Apap aseveraron que el liderazgo no es ejercido de manera satisfactoria, situación que da pie a la inconformidad entre socios.

## 6. ¿Con que frecuencia se realizan reuniones en la asociación?

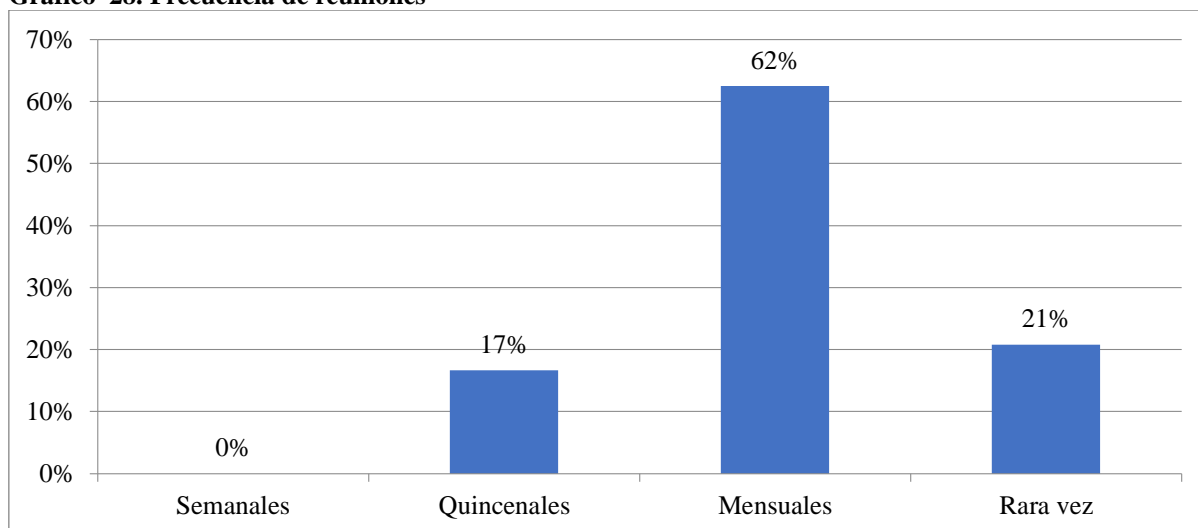
**Cuadro 30. Frecuencia de reuniones**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Semanales	0	0
Quincenales	4	17
Mensuales	15	62
Rara vez	5	21
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 28. Frecuencia de reuniones**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

El presente gráfico indicó que para un 62% las reuniones se realizan con una frecuencia mensual, el 21% dijo que rara vez y para el 15% quincenalmente; por tanto los resultados reflejaron que en las asociaciones agropecuarias ASOPAGUA, ASOPROMONCA Y APAP los socios se reúnen una vez por mes para discutir de temas de trascendencia para todos sus miembros.

## 7. ¿De las siguientes estrategias para la retención de socios cuál le parece la más adecuada?

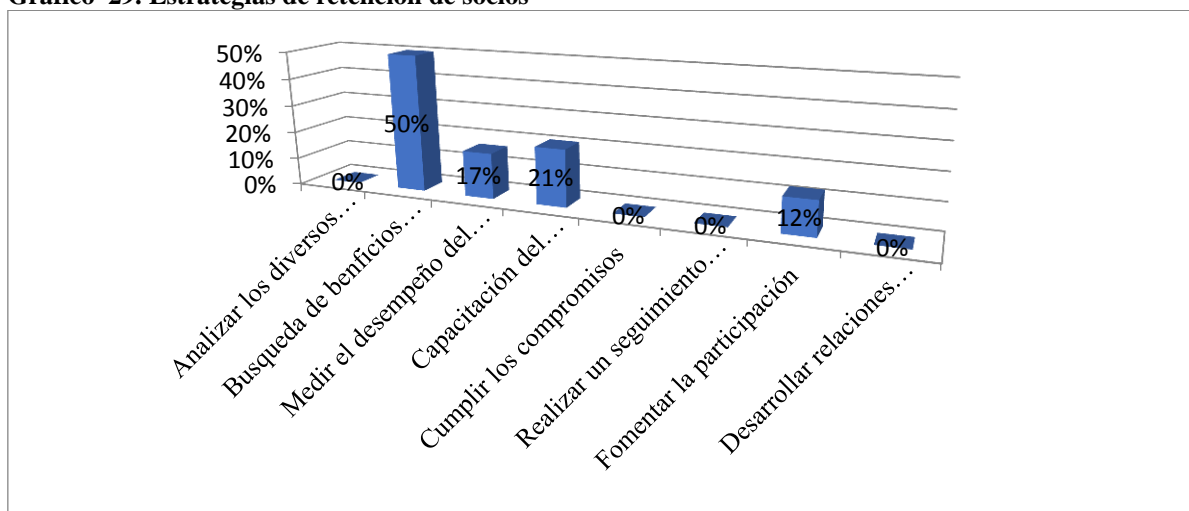
**Cuadro 31. Estrategias de retención de socios**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Analizar los diversos tipos de socios	0	0
Búsqueda de beneficios para los socios	12	50
Medir el desempeño del servicio	4	17
Capacitación del personal administrativo	5	21
Cumplir los compromisos	0	0
Realizar un seguimiento de los registros de la baja de socios	0	0
Fomentar la participación	3	12
Desarrollar relaciones personales	0	0
<b>Totales</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 29. Estrategias de retención de socios**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Frente a las alternativas propuestas un 50% de directivos consideró que la mejor opción para retener a los socios es búsqueda de beneficios, el 21% resaltó las capacitaciones, un 12% fomentar la participación y otro 17% medir el desempeño; mientras más beneficios brinde una asociación resulta mucho más atractiva para los socios actuales o potenciales, por tanto, esta debería ser una de las prioridades de los directivos de cualquier tipo de asociación.

## 8. ¿Acorde a su criterio cuál de los siguientes procesos presenta mayores deficiencias en la asociación?

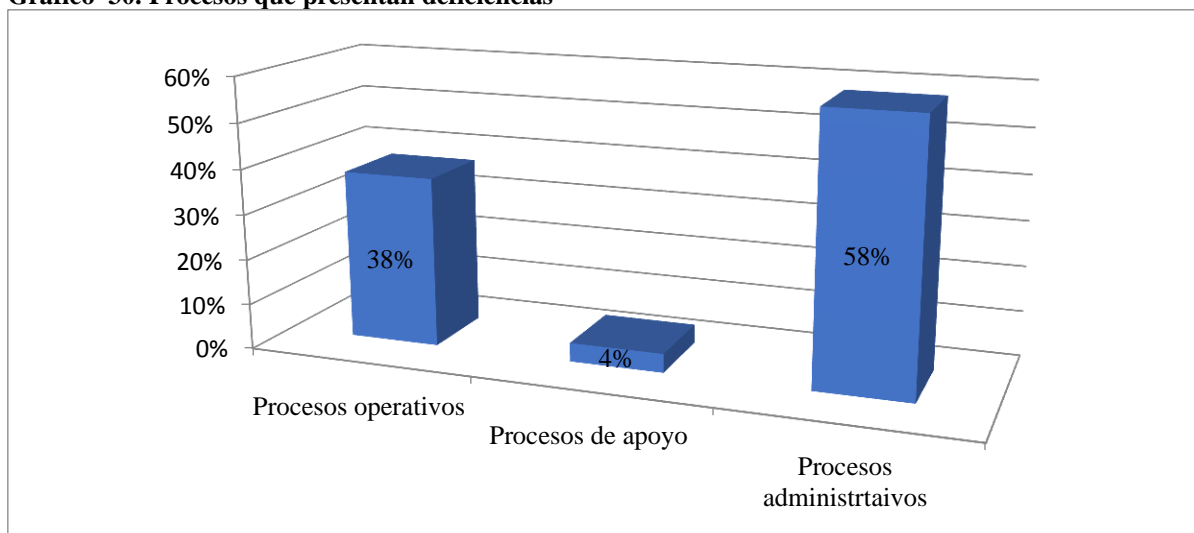
**Cuadro 32. Procesos que presentan deficiencias**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Procesos operativos	9	38
Procesos de apoyo	1	4
Procesos administrativos	14	58
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 30. Procesos que presentan deficiencias**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

En relación a los procesos que mayor nivel de deficiencias tienen, el 58% de directivos sostuvo que son los estratégicos, según el 38% son los operativos y el 4% considera que los de apoyo; dentro de las asociaciones agropecuarias APAP, ASOPROMONCA Y ASOPAGUA las mayores deficiencias las presentan los procesos administrativos debido al bajo nivel de capacitaciones en esta área.

## 9. ¿De los diagramas mencionados cuál de ellos se aplica para el mejoramiento continuo en asociación agropecuaria?

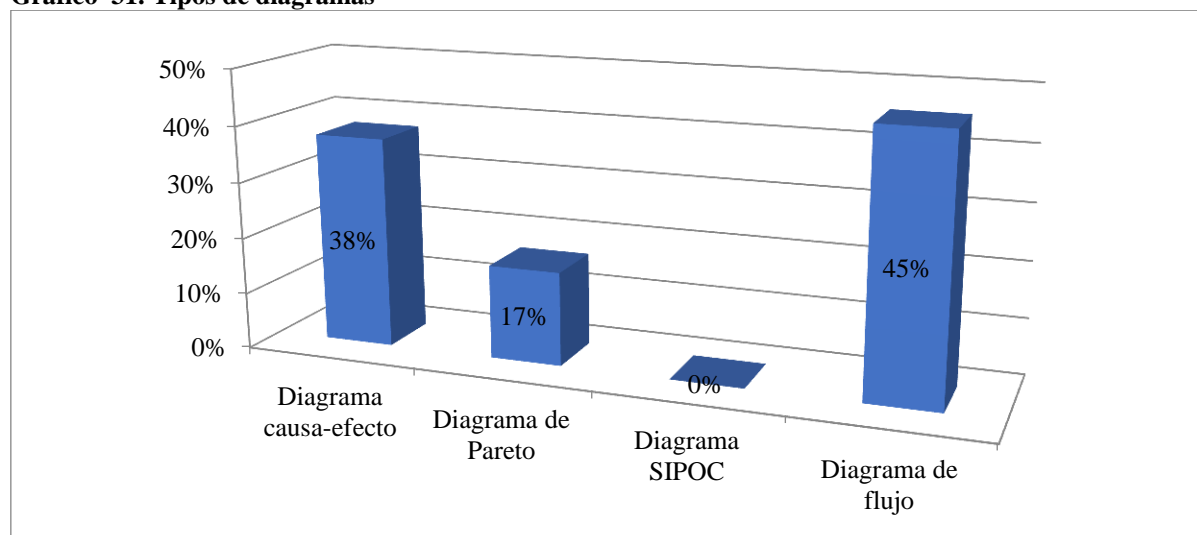
**Cuadro 33. Tipos de diagramas**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Diagrama causa-efecto	9	38
Diagrama de Pareto	4	17
Diagrama SIPOC	0	0
Diagrama de flujo	11	45
Totales	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 31. Tipos de diagramas**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados del censo el 45% menciona los diagramas de flujo, en tanto que el 38% menciona los diagramas causa-efecto y el 17% los diagramas de Pareto; acorde a los resultados se determinó que la mayoría aplica los diagramas de flujos para el mejoramiento continuo en las asociaciones debido que es uno de los más sencillos de elaborar.

## 10. ¿De qué manera se archiva la documentación de la asociación agrícola?

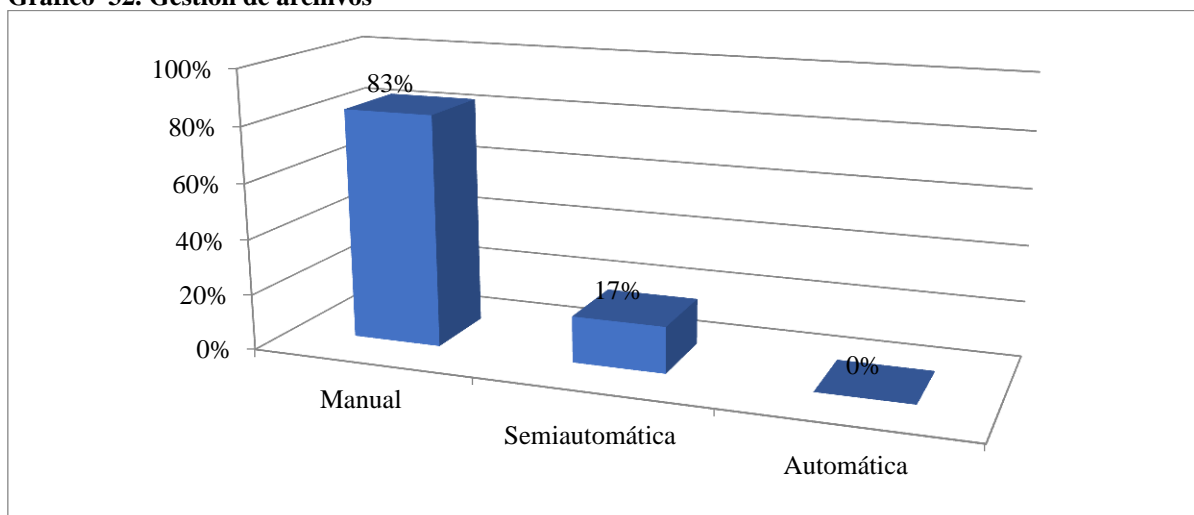
**Cuadro 34. Gestión de archivos**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Manual	20	83
Semiautomática	4	17
Automática	0	0
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 32. Gestión de archivos**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

El gráfico reflejó que el 85% de directivos consideró que la documentación es administrada de forma manual, mientras que un 15% de manera semiautomática; en las asociaciones agropecuarias de acuerdo al criterio de la mayoría de directivos la documentación es llevada de forma manual, es decir no son aprovechados los múltiples recursos que brinda hoy en día la tecnología.

### 11. ¿De la siguiente lista de estrategias sobre la mejora continua, ¿cuál se ha implementado en la asociación agrícola?

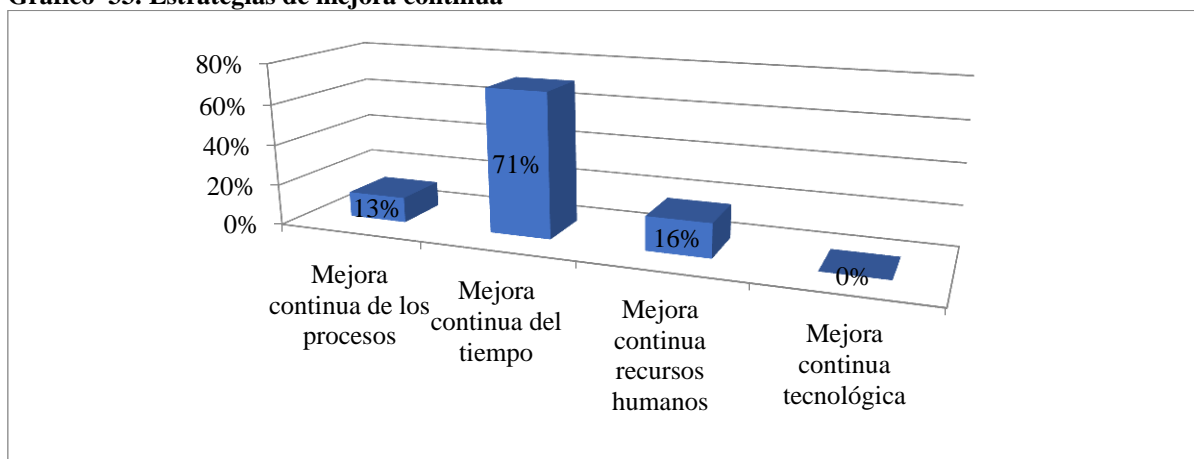
**Cuadro 35. Estrategias de mejora continua**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Mejora continua de los procesos	3	13
Mejora continua del tiempo	17	71
Mejora continua recursos humanos	4	16
Mejora continua tecnológica	0	0
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 33. Estrategias de mejora continua**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Sobre las estrategias de mejora continua el 71% dijo que las estrategias que se aplicaron en las asociaciones agropecuarias son las de tiempo, un 13% de procesos y el 16% mejora continua de recursos humanos; acorde al criterio de la mayoría de directivos la estrategia de mejora continua que ha sido aplicada en las asociaciones ASOPAGUA, ASOPROMONCA Y APAP aquellas que apuntan hacia la mejora continua del tiempo.

## 12. ¿Según su criterio cuál de los siguientes componentes del modelo de gestión administrativa por procesos requiere de mayor atención en la asociación agrícola?

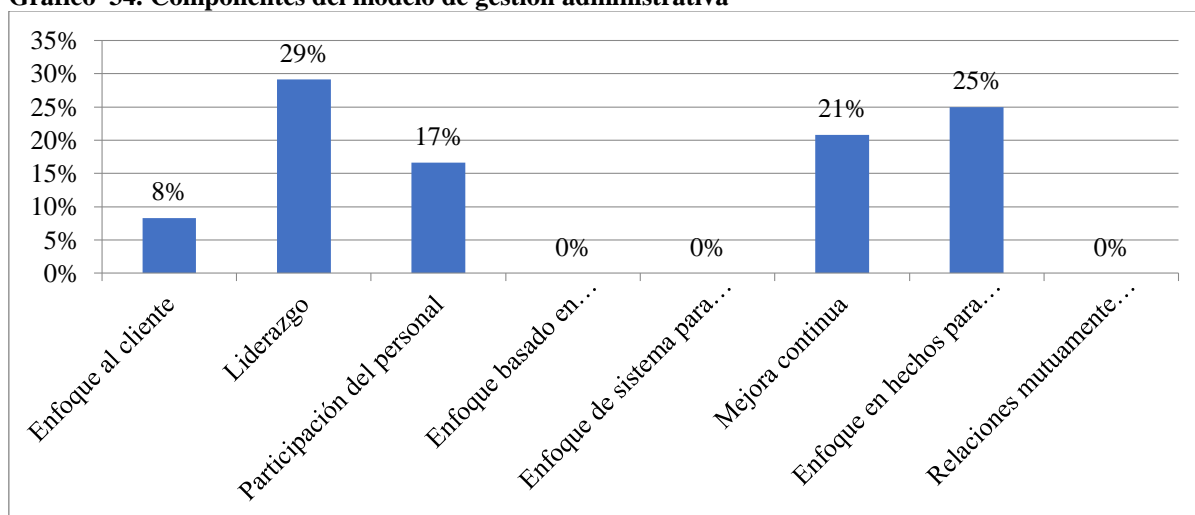
**Cuadro 36. Componentes del modelo de gestión administrativa**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Enfoque al cliente	2	8
Liderazgo	7	29
Participación del personal	4	17
Enfoque basado en procesos	0	0
Enfoque de sistema para la gestión	0	0
Mejora continua	5	21
Enfoque en hechos para la toma de decisiones	6	25
Relaciones mutuamente beneficiosas	0	0
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 34. Componentes del modelo de gestión administrativa**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Según se aprecia en el gráfico el 29% de directivos consideró que el componente liderazgo es de mayor preponderancia, el 25% el enfoque en hechos, el 21% la mejora continua, 17% participación del personal y un 8% enfoque al cliente; la mayoría de directivos desconoce sobre los elementos del modelo de gestión, razón por la cual no mostraron inclinación por alguno.

### 13. ¿La asociación agropecuaria posee algunos de los siguientes sistemas de gestión para la documentación?

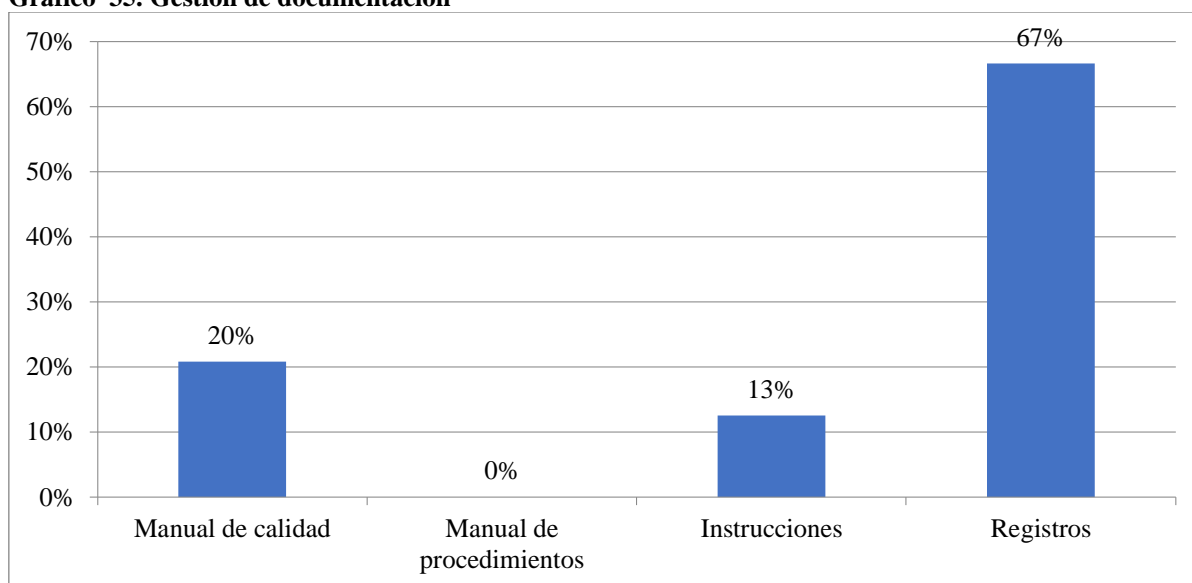
**Cuadro 37. Gestión de documentación**

Alternativas	Valor absoluto	Valor relativo (%)
Manual de calidad	5	20
Manual de procedimientos	0	0
Instrucciones	3	13
Registros	16	67
Totales	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 35. Gestión de documentación**



**Fuente:** Censo aplicada a los directivos de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

El 63% de directivos concordó en que las asociaciones poseen registros para gestionar la documentación, el 20% manual de calidad y un 13% instrucciones; es decir que en la mayoría de asociaciones agropecuarias el sistema de gestión de documentos son los registros manuales para de las diversas actividades efectuados en las asociaciones agrícolas.

## Anexo 7. Formato del censo dirigido a los socios



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**EXTENSIÓN “LA MANÁ”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Objetivo:** Conocer la sobre la gestión administrativa empleada en las Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná provincia de Cotopaxi.

**Compromiso:** Requerimos de su colaboración para efectuar un censo con la finalidad de diseñar un modelo de gestión por procesos para las Asociaciones agrícolas del cantón La Maná, se mantendrá absoluta reserva de la información otorgada.

**1. ¿Considera indispensable que se implemente un modelo de gestión administrativa en la asociación a la que pertenece?**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Desacuerdo

**2. ¿Cuántos años lleva formando parte de la asociación agropecuaria?**

1-5 años

6-10 años

11 a 15 años

**3. ¿Señale su nivel de formación académica?**

Primaria

Secundaria

Superior

**4. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones en la asociación?**

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

**5. ¿Qué tipo de conflictos se da con mayor frecuencia en la asociación agropecuaria?**

Conflicto de procedimiento	<input type="checkbox"/>	Conflictos de habilidades sociales	<input type="checkbox"/>
Conflictos de jerarquía	<input type="checkbox"/>	Conflictos grupales	<input type="checkbox"/>
Conflictos de conocimiento	<input type="checkbox"/>	Conflictos personales	<input type="checkbox"/>
Conflictos tecnológicos	<input type="checkbox"/>		

**6. ¿Qué tipo de barrera dificulta que usted tenga una mayor participación en las actividades en la asociación?**

Falta de iniciativa

Poca capacidad de expresión oral

Clima organizacional conflictivo

Liderazgo poco participativo

**7. ¿Cuál de los siguientes tipos de procesos operativos se han definido en su propiedad agropecuaria?**

Proceso de conocimiento de mercado

Proceso de producción

Proceso de comercialización y venta

**8. ¿Cuál de las siguientes herramientas para establecer procesos emplea usted en las actividades que desempeña?**

Esquema de procesos

Mapa de procesos

Flujograma de procedimientos

**9. ¿Acorde a su criterio en qué fase del proceso administrativo de la asociación requiere mayor gestión?**

Planificación

Organización

Dirección

Control

**10. ¿De los siguientes instrumentos para mejorar la satisfacción del cliente; cuál considera contribuirá a lograr una mejora continua en la asociación que usted pertenece?**

Encuestas para medir la satisfacción a los socios

Entrevista vía telefónica

Visitas personales

Uso de medios electrónicos

**11. ¿Acorde a su criterio cuál de los siguientes aspectos requiere de mayor prioridad para que se desarrolle una mejora continua óptima en la asociación agrícola?**

Planeación estratégica

Recursos humanos

Administración de procesos

**12. ¿De los siguientes instrumentos para la toma de decisiones grupales, cual le parece más adecuado?**

Lluvias de ideas

Decisiones de concesos

Negociación colectiva

Multi votación

**13. ¿Qué tipo de actividades realizar la asociación agropecuaria para mejorar las relaciones mutuas entre los socios?**

Programas festivos

Encuentros deportivos

Viajes o tours

## Anexo 8. Formato del censo dirigido a los directivos



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**EXTENSIÓN “LA MANÁ”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Objetivo:** Conocer sobre gestión administrativa de las Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná provincia de Cotopaxi.

**Compromiso:** Requerimos de su colaboración para efectuar un censo con la finalidad de diseñar un modelo de gestión por procesos para las Asociaciones agrícolas del cantón La Maná, se mantendrá absoluta reserva de la información otorgada.

**CENSO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS DE LAS ASOCIACIONES**  
**AGROPECUARIAS**

**1. ¿Le gustaría que se implemente un modelo de gestión administrativa en la asociación a la que pertenece?**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Desacuerdo

**2. ¿Cuántos años lleva en la dirigencia de la asociación agropecuaria?**

1-6 años

6-10 años

11 a 15 años

**3. ¿Señale su nivel de formación académica?**

Primaria

Secundaria

Superior

**4. ¿Qué beneficios aporta la asociación a sus socios?**

Asistencia agrícola

Insumos y herramientas agropecuarias

Servicio de transporte

Servicio de salud

**5. ¿Acorde a su criterio existe un verdadero liderazgo entre los directivos en la Asociación agropecuaria?**

Si existe

No existe

**6. ¿Con que frecuencia se realizan reuniones en la asociación?**

Semanales

Quincenales

Mensuales

Rara vez

**7. ¿De las siguientes estrategias para la retención de socios cuál le parece la más adecuada?**

Analizar los diversos tipos de socios  Búsqueda de beneficios para los socios

Medir el desempeño del servicio  Capacitación del personal administrativo

Cumplir los compromisos  Realizar un seguimiento de los registros de la baja de socios

Fomentar la participación  Desarrollar relaciones personales

**8. ¿Acorde a su criterio cuál de los siguientes procesos presenta mayores deficiencias en la asociación?**

Procesos operativos

Procesos de apoyo

Procesos estratégicos

**9. ¿De los diagramas mencionados cuál de ellos se aplica para el mejoramiento continuo en asociación agropecuaria?**

Diagrama causa-efecto

Diagrama de Pareto

Diagrama SIPOC

Diagrama de flujo

**10. ¿De qué manera se archiva la documentación de la asociación agrícola?**

Manual

Semiautomática

Automática

**11. De la siguiente lista de estrategias sobre la mejora continua, ¿cuál se ha implementado en la asociación agrícola?**

Mejora continua de los procesos

Mejora continua del tiempo

Mejora continua recursos humanos

Mejora continua tecnológica

**12. ¿Según su criterio cuál de los siguientes componentes del modelo de gestión administrativa por procesos requiere de mayor atención en la asociación agrícola?**

Enfoque al cliente  Enfoque de sistema para la gestión

Liderazgo  Mejora continua

Participación del personal  Enfoque en hechos para la toma de decisiones

Enfoque basado en procesos  Relaciones mutuamente beneficiosa

**13. ¿La asociación agropecuaria posee algunos de los siguientes sistemas de gestión para la documentación?**

Manual de calidad

Manual de procedimientos

Instrucciones

Registros

**14. ¿La asociación agropecuaria posee convenios que permitan mejorar la calidad de vida de sus socios?**

Si posee  Mencione: .....

No posee

**Anexo 9. Formato de entrevista a los representantes de las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**EXTENSIÓN “LA MANÁ”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Objetivo:** Conocer la situación actual de las Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná provincia de Cotopaxi.

**Compromiso:** Requerimos de su colaboración para efectuar entrevista con la finalidad de diseñar un modelo de gestión por procesos para las Asociaciones agropecuarias del cantón La Maná, se mantendrá absoluta reserva de la información otorgada.

**FICHA DE ENTREVISTA A LOS REPRESENTANTES DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
12. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo su cargo en la asociación agrícola?	
13. ¿Qué tipo de actividades agropecuarias se dedican los socios?	
14. ¿Se ha establecido manuales de funciones que rijan las actividades en la asociación agrícola?	
15. ¿Qué tipo de actividades se efectuar para fomentar las unidades entre los socios?	
16. ¿Qué tipo de dificultades administrativas se presentan en la asociación?	
17. ¿En los últimos meses ha recibido capacitación que permita mejorar la gestión administrativa de la asociación?	
18. ¿La asociación cuenta con una misión, visión, valores y objetivos definidos?	
19. ¿Los socios cuentan con un manual de procesos para identificar las actividades agropecuarias que realizan?	
20. ¿Se ha planificado las actividades administrativas de la asociación de manera técnica?	
21. ¿Existe medidas de supervisión en el área administrativa, especifique cuál?	
22. ¿Considera que la opinión del socio es relevante para la gestión administrativa de la asociación?	
23. ¿La asociación mantiene convenios con otras instituciones, menciones cuáles?	
24. ¿Acorde a su criterio cómo calificaría el desarrollo administrativo de la asociación, por qué?	

Elaborado por: Las autoras

## Anexo 10. Formato de cuestionario para la elaboración de la matriz FODA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**EXTENSIÓN “LA MANÁ”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Objetivo:** Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las asociaciones agropecuarias del cantón La Maná.

**Fortalezas:** Son todos aquellos elementos positivos o puntos fuertes que posee.

**Debilidades:** Problemas o deficiencias que se presentan en la asociación.

**Oportunidades:** Situaciones positivas que se generan en el medio y están disponibles para la asociación.

**Amenazas:** Son situaciones o hechos externos que pueden llegar a ser negativos.

Interrogantes		Factores internos		Factores externos	
		Fortaleza	Debilidad	Amenaza	Oportunidad
<b>Direccionamiento estratégico</b>					
1	Formulación de la visión y misión				
2	Definición de los valores individuales y corporativos				
3	Establecimiento de políticas internas y externas				
4	Establecimiento de objetivos estratégicos				
<b>Estrategias de gestión</b>					
5	Estrategias operativas				
6	Estrategias de liderazgo				
7	Estrategias de decisión				
<b>Enfoque a los socios</b>					
8	Participación de los socios en la toma de decisiones				
9	Evaluación de los socios				
10	Capacitaciones a los socios				
11	Incentivos a los socios				
12	Líneas de comunicación entre socios y directivos				

<b>Liderazgo</b>					
13	Liderazgo participativo				
14	Eficiente comunicación entre los líderes y socios				
15	Apertura en el diálogo				
16	Poder de gestión administrativa				
<b>Enfoque a procesos</b>					
17	Definición de manual de procesos y funciones				
18	Establecimiento políticas sobre los procesos productivos				
<b>Enfoque a gestión</b>					
19	Eficiencia en la gestión administrativa				
20	Manejo adecuado de la gestión financiera				
21	Gestión productiva adecuada				
<b>Mejora continua</b>					
22	Inserción de nueva tecnología				
23	Capacitación sobre avances tecnológicos en el área agropecuaria				
24	Convenios de cooperación agropecuaria				
25	Mejora en la infraestructura				
<b>Toma de decisiones</b>					
26	Reuniones frecuentes				
27	Acceso a la información de la asociación				
<b>Gestión administrativa</b>					
28	Planificación eficiente de las actividades de la asociación				
29	Diseño de instrumentos para el control de las actividades en la asociación				

30	Establecimiento de medidas de prevención y riesgos para la asociación				
<b>Toma de decisiones</b>					
31	Eficiencia en la planificación para la toma de decisiones				
32	Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores a la hora de tomar decisiones				
<b>Factores de riesgo</b>					
33	Desinterés de los socios				
34	Dirigentes con diferente visión de trabajo				
35	Desarrollo de la asociación				
36	Apoyo gubernamental				
37	Cambios en las reformas agropecuarias				
38	Incumplimiento en los aportes económicos				
39	Reglamentos desactualizados				
40	Deficiente capital de trabajo				
<b>TOTALES:</b>					

Elaborado por: Las autoras

### Anexo 11. Formato de cuestionario para la elaboración de la misión, visión y valores

La información que usted proporcione se administrará con absoluta confidencialidad reserva

N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>MISIÓN</b>		
1	¿Cuál es nuestro propósito básico?	
2	¿Quiénes son nuestros principales beneficiarios?	
3	¿Qué necesidades podemos satisfacer?	
4	¿En qué nos distinguimos de la competencia?	
5	¿Dónde los hacemos?	
<b>VISIÓN</b>		
6	¿Qué tratamos de conseguir?	
7	¿Cuáles son nuestros valores?	
8	¿Cómo produciremos resultados?	
9	¿Cómo nos enfrentaremos a los cambios?	
10	¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	
11	¿Cómo desea ser reconocida por los clientes y sociedad en general?	
<b>VALORES</b>		
1	Honestidad	
2	Disciplina	
3	Trabajo en equipo	
4	Calidad	
5	Puntualidad	
6	Responsabilidad	

### Anexo 12. Ponderación de factores internos

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calific</b>	<b>Peso pon.</b>	<b>V. rel.</b>
Estrategias operativas	0,14	4	0,56	17%
Incentivos a los socios	0,16	2	0,32	10%
Líneas de comunicación entre socios y directivos	0,23	2	0,46	14%
Mejora en la infraestructura	0,11	4	0,44	14%
Reuniones frecuentes	0,21	4	0,84	26%
Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores a la hora de tomar decisiones	0,15	4	0,6	19%
	1		3,22	100%
<b>Debilidades</b>				
Formulación de la visión y misión.	0,13	3	0,39	13%
Definición de los valores individuales y corporativos	0,09	4	0,36	12%
Establecimiento de objetivos estratégicos	0,05	4	0,2	7%
Estrategias de liderazgo	0,15	3	0,45	15%
Estrategias de decisión	0,13	3	0,39	13%
Evaluación de los socios	0,08	3	0,24	8%
Capacitaciones a los socios	0,05	3	0,15	5%
Capacitaciones administrativas	0,09	2	0,18	6%
Definición de manual de procesos y funciones	0,06	3	0,18	6%
Eficiencia en la gestión administrativa	0,05	3	0,15	5%
Diseño de instrumentos para el control de las actividades en la asociación	0,05	3	0,15	5%
Establecimiento de medidas de prevención y riesgos para la asociación	0,07	2	0,14	5%
<b>Total:</b>	<b>1,00</b>		<b>2,98</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista aplicada a los presidentes de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Anexo 13. Ponderación externa

Amenazas	Peso	Calific	Peso pon.	V. rel.
Cambios en las reformas agropecuarias	0,22	3	0,66	22 %
Incumplimiento en los aportes económicos	0,26	2	0,52	18 %
Actualización de los reglamentos externos	0,29	3	0,87	29 %
Factores climáticos	0,23	4	0,92	31 %
<b>Total:</b>	1		2,97	100 %
<b>Oportunidades</b>				
Inserción de nueva tecnología	0,18	3	0,14	5%
Capacitación sobre avances tecnológicos en el área agropecuaria por entidades externas	0,19	3	0,57	22 %
Convenios de cooperación agropecuaria	0,23	3	0,69	27 %
Apoyo gubernamental	0,19	3	0,57	22 %
Estrategias de decisión	0,21	3	0,63	24 %
<b>Total:</b>	1		2,6	100 %

Fuente: Entrevista aplicada a los presidentes de la Asociaciones Agropecuarias del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

### Anexo 14. Procesos productivos efectuados en las asociaciones agropecuarias

#### Asociación (ASOPROMONCA)



Figura 16: Proceso productivo de la caña de azúcar



**Figura 17:** Proceso productivo panela

### Asociación (APAP)



**Figura 18:** Proceso productivo de queso 1



**Figura 19:**Proceso productivo del queso 2

### Asociación (ASOPAGUA)



**Figura 20:** Proceso productivo leche 1



**Figura 21:** Proceso productivo leche 2

## Anexo 14. CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

TEMAS DE CAPACITACIONES	Horas	Costo	AÑOS 2018													
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Sistemas organizacionales agropecuarias	40	\$800,00	■													
Importancia de la gestión administrativa en las asociaciones agropecuarias	40	\$800,00				■										
Prevención de riesgos en procesos operativos	40	\$800,00						■								
Gerencia y liderazgo	40	\$800,00								■						
Trabajo en equipo	40	\$800,00										■				
<b>TOTAL:</b>	<b>240</b>	<b>\$4.000,00</b>														

Elaborado por: Las autoras

