



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

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título:

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN
“ASOCOMSANCUM” DE LA COMUNA SAN ANTONIO DE CUMBIJIN DE LA
CIUDAD DE SALCEDO EN EL AÑO 2020.**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Ingeniería Comercial.

Autoras:

Paste Laguna Nataly Silvana
Tenelema Tibán Paola Liliana

Tutor:

Dr. Vásquez Erazo Edwin Joselito PhD

Co-Tutor:

MBA. Vásquez Cárdenas Pablo Ramiro

LATACUNGA - ECUADOR

Septiembre 2020

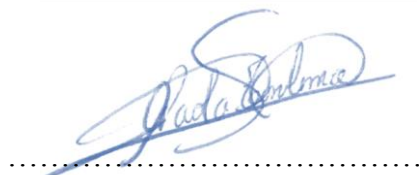
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras Paste Laguna Nataly Silvana y Tenelema Tibán Paola Liliana declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación “Modelo de Gestión Administrativa para la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo en el año 2020”, siendo el Dr. Vásquez Erazo Edwin Joselito tutor del presente proyecto y como co-tutor el MBA. Vásquez Cárdenas Pablo Ramiro; y examinó expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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



Paste Laguna Nataly Silvana
CI: 055010186-9



Tenelema Tibán Paola Liliana
CI: 180385888-3

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

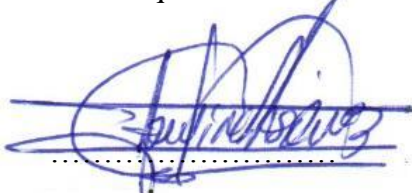
En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN ASOCOMSANCUM DE LA COMUNA SAN ANTONIO DE CUMBIJIN DE LA CIUDAD DE SALCEDO EN EL AÑO 2020”, de: **Paste Laguna Nataly Silvana y Tenelema Tibán Paola Liliana**, de la carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 23 de Septiembre, 2020

El Tutor:

Dr. Vásquez Erazo Edwin Joselito PhD



C.I. 100130399-7

AVAL DEL CO-TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

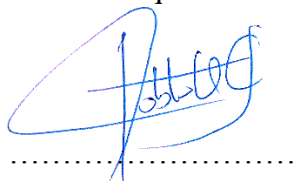
En calidad de Co-tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN ASOCOMSANCUM DE LA COMUNA SAN ANTONIO DE CUMBIJIN DE LA CIUDAD DE SALCEDO EN EL AÑO 2020”, de: **Paste Laguna Nataly Silvana y Tenelema Tibán Paola Liliana**, de la carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 23 de Septiembre, 2020

El Co-tutor:

MBA. Vásquez Cárdenas Pablo Ramiro



C.I. 050227452-5

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, el o los postulantes: **Paste Laguna Nataly Silvana y Tenelema Tibán Paola Liliana** con el título de Proyecto de Investigación: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN ASOCOMSANCUM DE LA COMUNA SAN ANTONIO DE CUMBIJIN DE LA CIUDAD DE SALCEDO EN EL AÑO 2020”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

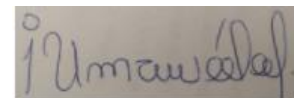
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 24 de Septiembre del 2020

Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)
Ph.D. Juan Vizcaíno
CC: 1712638079



Lector 2
Ing. Ruth Hidalgo
CC: 0502386121



Lector 3
Ing. Sandra Peñaherrera
CC: 1803337326

AGRADECIMIENTO

Agradezco el amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaban mi madre y hermano. Gracias a Dios por que cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de disfrutar al lado de las personas que sé que me aman. Gracias a mi tutor, co-tutor y también a mi amiga Paola quienes han sido parte importante para el desarrollo de esta tesis.

A la Universidad Técnico de Cotopaxi y a los docentes por brindarme los conocimientos necesarios, para crecer profesionalmente.

NATALY

Agradezco a Dios infinitamente por las bendiciones recibidas a lo largo de mi existencia, ya que ha sido guía en cada una de mis etapas de formación, siendo soporte en aquellos momentos de dificultad. A mis padres y a mi hermano por el sacrificio, confianza y apoyo incondicional en todo momento, realmente han sido el impulso y motor de mi vida. A mi tía Gladis por sus palabras de aliento, afecto y darme motivaciones día a día para luchar, cumplir mis sueños y ser el orgullo de mi familia. A mi amiga y compañera de tesis Nataly que con esfuerzo y trabajo en equipo logramos dar forma al proyecto de titulación, gracias por siempre contar con tu amistad incondicional; pudimos cumplir una de tantas metas que se nos presentaran. Muchas gracias a todos ustedes por haber contribuido de una u otra manera a convertir en realidad este gran sueño.

PAOLA

DEDICATORIA

Lleno de regocijo, de amor y esperanza dedico esta tesis a Dios por haberme brindado toda su bondad y amor. A mi madre María Laguna a pesar de que tuvo que ser padre y madre siempre me apoyó incondicionalmente, tanto moral como económicamente, para cumplir mis metas. A mi hermano Héctor Paste que siempre fue como un padre para mí porque es la razón de sentirme tan orgullosa de cumplir mi sueño. Y sin dejar atrás a una persona muy especial para mí, Dennis Burgasi quien me ha brindado su amor y comprensión en toda esta etapa de mi vida.

NATALY

El presente proyecto se lo dedico a Dios por las bendiciones recibidas durante el trayecto de mi carrera universitaria y mi vida personal. A mis padres Milton y Martha por apoyarme económica y emocionalmente durante estos años y ser soporte en las buenas y en las malas, gracias por enseñarme que a pesar de las dificultades y lo difícil que se ponga el camino jamás rendirme. También va dedicado a mi único hermano quien me ha brindado apoyo incondicional, consejos y valores que ha inculcado en mí el tiempo que vivimos juntos. Además no quiero pasar por alto a una persona especial mi abuelito quien ha sido como un padre desde que tengo uso de razón, ya que ha cuidado de mí y aunque ya no está conmigo, estoy segura que en el cielo se sentirá muy orgulloso de mi.

PAOLA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Título: “Modelo de Gestión Administrativa para la asociación ASOCOMSANCUM de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo en el año 2020.”

Autor/es:

Paste Laguna Nataly Silvana
Tenelema Tibán Paola Liliana

RESUMEN

La asociación ASOCOMSANCUM de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo, es una organización que se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, encargada de la recolección de leche de los comuneros que son parte de esta organización. Además ha permitido un mejoramiento en el desarrollo productivo de las grandes industrias lácteas, debido a los servicios que ofrece y la facilidad de otorgarles la materia prima. Por esta razón, el presente proyecto de investigación tiene como objetivo, desarrollar el Modelo de Gestión Administrativa que contribuya al desarrollo organizacional de la asociación. Para esto se investigaron y analizaron los parámetros tanto de la gestión administrativa como del desarrollo organizacional que se tenían dentro de la asociación. Mediante un estudio descriptivo se evidenció los problemas existentes en la organización, lo que a su vez permitió obtener un sustento que validó la propuesta de solución ante los problemas de conflictos o retrasos que impedían un desarrollo. Además, para esta investigación se efectuaron diversas técnicas de recolección de datos, como entrevista y observación directa, que permitieron obtener resultados sobre aspectos relevantes acerca del desarrollo organizacional de la asociación como: irresponsabilidad por parte de los socios, comportamiento inadecuado dentro de la organización, falta de comunicación y una incorrecta Gestión Administrativa. Mediante los resultados que se obtuvieron de la recolección de datos, se evidenció que existía la necesidad de implementar un Modelo de Gestión Administrativa con un direccionamiento estratégico, ya que le proporcionará a la asociación un mejoramiento en el desarrollo organizacional y también le brindará un mayor grado de pertenencia a los socios, de esa manera se cumplirán a cabalidad cada uno de los lineamientos, políticas o estrategias que contenga el Modelo de Gestión Administrativa.

Palabras clave: Gestión Administrativa, desarrollo organizacional, estrategias

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

Title: “Administrative Management Model for the ASOCOMSANCUM association from San Antonio commune in Cumbijin - Salcedo city in 2020.”

Author/s:

Paste Laguna Nataly Silvana
Tenelema Tibán Paola Liliana

ABSTRACT

The ASOCOMSANCUM association from San Antonio commune in Cumbijin – Salcedo city, is an organization that is regulated by the Superintendency of Popular and Solidary Economy, in charge of collecting milk from the community members who are part of this organization. Also, it has allowed an improvement in the productive development of the large dairy industries, due to the services it offers and the ease of providing them with raw materials. For this reason, the present research project aims to develop the Administrative Management Model that contributes to the organizational development of the association. For this, the parameters of administrative management and organizational development within the association were investigated and analyzed. Through a descriptive study, the existing problems in the organization were evidenced, which in turn made it will possible to obtain a support that validated the proposed solution to the problems of conflicts or delays that impeded development. In addition, for this research, various data collection techniques were carried out, such as interviews and direct observation, which allowed obtaining results on relevant aspects about the organizational development of the association such as: irresponsibility on the part of the partners, inappropriate behavior within the organization, lack of communication and incorrect Administrative Management. Through the results obtained from the data collection, it was evidenced that there was a need to implement an Administrative Management Model with a strategic direction, since it will provide the association with an improvement in organizational development and will also provide a greater degree membership of the partners, in this way each of the guidelines, policies or strategies contained in the Administrative Management Model will be fully complied with.

Keywords: Administrative Management, organizational development, strategies



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL** de la **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, **PASTE LAGUA NATALY SILVANA Y TENELEMA TIBÁN PAOLA LILIANA**, cuyo título versa **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN ASOCOMSANCUM DE LA COMUNA SAN ANTONIO DE CUMBIJIN DE LA CIUDAD DE SALCEDO EN EL AÑO 2020”**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, septiembre del 2020

Atentamente,

Mg. BOLÍVAR MAXIMILIANO CEVALLOS GALARZA
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS
C.C. 0910821669



CENTRO
DE IDIOMAS

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	i
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	ii
AVAL DEL CO-TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN	ix
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.1. Justificación.....	4
2.2. Objetivos	5
2.2.1. Objetivo general	5
2.2.2. Objetivos específicos.....	5
3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	7
4. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TÉCNICA.....	7
4.1. Antecedentes	7
4.2. Fundamentación teórica	9
4.2.1. Gestión Administrativa	9
4.2.2. Impacto de la Gestión Administrativa en las organizaciones (Pymes, empresas, negocios y asociaciones)	26
4.2.3. Ventajas de la Gestión Administrativa en las organizaciones en el Ecuador.....	27
4.2.4. Desarrollo Organizacional.....	27
4.3. Categorías Fundamentales de la Variable Independiente y la Variable Dependiente.....	35
4.4. Caracterización de la asociación “ASOCOMSANCUM”	42
4.5. Modelo de Gestión Administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional de las Asociaciones.....	43

5. METODOLOGÍA	45
5.1. Métodos de Investigación.....	45
5.2. Tipo de Investigación	46
5.2.1. Investigación Bibliográfica	46
5.2.2. Investigación de Campo	46
5.3. Enfoque de la Investigación	47
5.4. Alcance de la Investigación.....	47
5.4.1. Descriptiva	47
5.5. Técnicas e instrumentos de investigación	48
5.5.1. Técnicas.....	48
5.5.2. Instrumentos	48
6. ANÁLISIS DE DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	50
6.1. Entrevista a la tesorera de la Asociación “ASOCOMSANCUM” de la ciudad de Salcedo.....	51
6.3. Diagnóstico situacional	54
6.3.2. Análisis del Entorno	55
6.3.3. Evaluación de los factores internos y externos	60
6.3.4. Matriz DAFO cruzada	64
6.4. Estrategias	65
7. PROPUESTA	67
7.1. Nombre de la propuesta.....	67
7.2. Objetivos de la propuesta	67
7.3. Estructura del Modelo de Gestión Administrativa	67
7.4. Plan estratégico.....	75
7.4.1. D1-O3 Diseño de la estructura organizacional y funcional para la definición de niveles jerárquicos y fortalecimiento de la Gestión Administrativa	77
7.4.2. D3-A5 Diseño de canales de comunicación organizacional, para mejorar las relaciones entre socios, proveedores y clientes.....	83
7.4.3. F3-A2 Creación de documentos estandarizados, para facilitar las operaciones de la asociación	84

7.4.4.	F1-O1 Creación de una línea de producto (Queso fresco)	90
7.5.	Desarrollo de estrategias	91
7.6.	Plan de implementación	92
8.	IMPACTOS	93
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
9.1.	Conclusiones	94
9.2.	Recomendaciones	94
10.	BIBLIOGRAFÍA	96
11.	ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Actividades de los Objetivos.....	6
Tabla 2	Beneficiarios del proyecto	7
Tabla 3	Principios de la filosofía del desarrollo organizacional	31
Tabla 4	Población.....	49
Tabla 5	Levantamiento de información	50
Tabla 6	Análisis de la entrevista a la tesorera	51
Tabla 7	Guía de observación.....	53
Tabla 8	Matriz FODA	54
Tabla 9	Oportunidades y amenazas de la asociación	55
Tabla 10	Pasos para la elaboración de la matriz de factores externos	55
Tabla 11	Matriz EFE.....	56
Tabla 12	Fortalezas y debilidades de la asociación.....	58
Tabla 13	Pasos para la elaboración de la matriz internos (EFI).....	58
Tabla 14	Matriz EFI.....	59
Tabla 15	Matriz de aprovechamiento.....	61
Tabla 16	Matriz de vulnerabilidad	62
Tabla 17	Ponderación de la Matriz FODA.....	63
Tabla 18	Matriz cruzada DAFO.....	64
Tabla 19	Formulación de la visión.....	69
Tabla 20	Propuesta visión	69
Tabla 21	Formulación de la misión.....	70
Tabla 22	Propuesta misión	70
Tabla 23	Manual de políticas del Área Administrativa.....	72
Tabla 24	Manual de políticas del Área de RR.HH.....	73
Tabla 25	Manual de políticas del Área Contable	73
Tabla 26	Manual de políticas del Área Comercial.....	74
Tabla 27	Plan estratégico	75
Tabla 28	Análisis de costo-beneficio	77
Tabla 29	Manual de Funciones	79
Tabla 30	Creación de redes sociales	83
Tabla 31	Creación de un nuevo producto.....	90
Tabla 32	Cronograma de actividades de la propuesta.....	91
Tabla 33	Plan de implementación	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso Administrativo	10
Figura 2 Funciones del Administrador.....	11
Figura 3 Ciclo Administrativo	11
Figura 4 Etapas del Proceso Administrativo.....	12
Figura 5 Organigrama vertical	18
Figura 6 Organigrama Horizontal	18
Figura 7 Organigrama Circular	19
Figura 8 Características del desarrollo organizacional.	30
Figura 9 Categorías Fundamentales	35
Figura 10 Triangulación y análisis de datos.....	65
Figura 11 Elementos que conforman la propuesta.....	68
Figura 12 Estructura Organizacional	78

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Modelo de Gestión Administrativa para la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijín de la ciudad de Salcedo en el año 2020.

Fecha de inicio: Octubre 2019

Fecha de finalización: Septiembre 2020

Lugar de ejecución:

Cumbijí- Salcedo- Zona 3

Facultad que auspicia

Ciencias Administrativas

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

Proyecto de la Carrera de Ingeniería Comercial

Grupo de investigación

Investigación institucional

Equipo de Trabajo:

Nombres y Apellidos	N° Cédula
Dr. Edwin Vásquez PhD	100130399-7
MBA. Pablo Vásquez	050227452-5
Nataly Silvana Paste Laguna	055010186-9
Paola Liliana Tenelema Tibán	180385888-3

Área de Conocimiento:

Administración de Empresas.

Línea de investigación:

Administración y economía para el desarrollo humano y social.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo se encuentra en constante cambio los cuales son cada vez de mayor alcance y más frecuentes exigiendo a las empresas a ser competitivas, realizando esfuerzos incesantes por parte de la gerencia o directiva que este frente de la organización con la finalidad de generar credibilidad y sostenibilidad en sus procesos, productos y servicios tanto a sus clientes internos como externos.

Los cambios que se operan en la sociedad, se han visto profundamente afectados en las empresas de Latinoamérica, las cuales se enfrentan no solo a las innovaciones científicas y tecnológicas de países desarrollados, sino también en los conceptos y principios que adopta el hombre acerca del desarrollo organizacional.

Delgado (2016) menciona que “desde una perspectiva nacional, en Ecuador existen organizaciones que mantienen una constante búsqueda de la excelencia y la vanguardia, que las ayude a ser competitivas y a sostenerse firmes en un mercado globalizado” (p. 3). En el Ecuador, los cambios organizacionales generan pautas de desafío empresarial; desafortunadamente la inadecuada administración perjudica el desarrollo de acciones competitivas, afectando la pro-actividad, inteligencia, creatividad y talento, que repercute en el desarrollo de habilidades, destrezas, condicionando el trabajo y niveles emocionales.

La creación de diferentes asociaciones se ha incrementado de manera exorbitante por lo que la presencia de la producción en los centros de acopios no se queda atrás dentro del sector productivo del Ecuador; especialmente en la región sierra teniendo mayor significancia en los sectores rurales, generando varias cadenas de producción; acarreado con los diferentes problemas organizacionales o de asociatividad.

Actualmente por la crisis sanitaria, en la provincia de Cotopaxi ha prevalecido el fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades económicas productivas con el objetivo de comercializar, producir y consumir bienes-servicios.

La asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo es una organización dedicada al acopio de leche de los diferentes comuneros que habitan en la zona. Esta organización tiene un tiempo aproximado de un año de creación, por lo que es necesario fortalecer la asociatividad y enmarcar parámetros administrativos para mejorar su desarrollo, ya que en la actualidad la asociación ha realizado sus actividades sin previa planificación u organización, teniendo errores en el desarrollo organizacional, esto debido a las siguientes causas.

- No cuentan con el capital de trabajo necesario.
- No cuenta con una Gestión Administrativa y de planificación procedente de un Modelo de Gestión Administrativa que de cierta manera afecta las funciones de los empleados en sus puestos, la comunicación y sus interrelaciones, razones que hace necesario un cambio a nivel organizacional.
- Los socios no realizan un aporte económico para mantener la asociación y sustentan sus gastos con las pocas utilidades generadas por las ventas de leche fría.
- Las instalaciones no son las adecuadas para un apropiado proceso de recolección y enfriamiento de la leche.
- La falta de inversión para el desarrollo de nuevos productos lácteos también ha sido un factor que limita mucho a esta pequeña organización que se ha vuelto mono-productora y no se enfoca a diversificar su producción.

- La directiva no cumple con sus diferentes responsabilidades, haciendo que estas queden a cargo de la Sra. Lourdes Caiza tesorera de la asociación.

Formulación del problema

Limitado desarrollo organizacional en la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna de San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo en el año 2020.

Pregunta de investigación

¿Cómo mejorar el desarrollo organizacional en la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna de San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo en el año 2020?

2.1. Justificación

La caída e inestabilidad frente a la crisis sanitaria ha hecho que tanto las organizaciones, asociaciones, pequeñas y grandes empresas, busquen nuevas alternativas que permitan reestructurar y proporcionar herramientas que ayuden frente a las necesidades de las mismas, a fin de permitir mejorar el desarrollo organizacional facultando el motor del crecimiento económico.

Según la Universidad Latina de Costa Rica (2017) “La Gestión Administrativa en una empresa es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma”.

Por esta razón se puede afirmar que la Gestión Administrativa busca la utilización de recursos para que la empresa alcance sus objetivos y él o los encargados de esto dispongan de los conocimientos necesarios para la correcta utilización de los recursos tanto económicos, materiales y humanos, beneficiando a la asociación.

Con un Modelo de Gestión Administrativa acorde a la asociación “ASOCOMSANCUM”, se involucrará a los socios para desarrollarse en un estilo

abierto, con metas a cumplir, cuyo principal interés es la capacidad de detección y corrección de los errores para que de este modo se pueda aplicar un proceso administrativo óptimo que consistirá en planear, organizar, dirigir y controlar cada una de las etapas que ayudarán a mejorar el desarrollo organizacional. Teniendo posibilidades de desarrollo y estableciendo una posición competitiva dentro de las demás organizaciones.

Contribuyendo de tal manera en el aumento de la productividad, optimizando los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de ejecutar, estableciendo procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos, de tal forma que ayude a la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente. De esta manera se toma en cuenta el Modelo de Gestión Administrativa, debido a que una de sus claves del éxito es el análisis de la organización y los procesos.

Los beneficiarios directos de la propuesta serán los 78 socios y sus familias de la comuna ya que la asociación quedará formalmente establecida lo que permitirá el incremento de la producción lechera familiar, mejorando la asociatividad para la comercialización, lo que generará fuentes de trabajo al interior de la asociación y comunidades aledañas.

2.2. Objetivos

2.2.1. *Objetivo general*

Desarrollar el Modelo de Gestión Administrativa que contribuya al desarrollo organizacional en la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo.

2.2.2. *Objetivos específicos*

- Fundamentar teóricamente el Modelo de Gestión Administrativa y el desarrollo organizacional, en función a varios autores.

- Realizar el diagnóstico situacional de la Gestión Administrativa y desarrollo organizacional en la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo.
- Establecer los lineamientos de un Modelo de Gestión Administrativa que contribuyan al mejoramiento del desarrollo organizacional de la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo.

2.3. Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos

Tabla 1

Actividades de los Objetivos

Objetivo específico	Actividades
Fundamentar teóricamente el Modelo de Gestión Administrativa y el desarrollo organizacional, en función a varios autores.	Revisión bibliográfica de varios autores sobre el Modelo de Gestión Administrativa y el desarrollo organizacional.
	Análisis del Modelo de Gestión Administrativa.
Realizar el diagnóstico situacional de la Gestión Administrativa y desarrollo organizacional en la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo.	Entrevista con la tesorera de la asociación “ASOCOMSANCUM”
	Revisión de la información obtenida y la Gestión Administrativa de la asociación.
Establecer los lineamientos de un Modelo de Gestión Administrativa que contribuyan al mejoramiento del desarrollo organizacional de la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo.	Inclusión de los parámetros que conformarán el Modelo de Gestión Administrativa.
	Diseño de la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa que será aplicado a la asociación.

Nota. Se describe las actividades de los objetivos planteados. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos e indirectos con el desarrollo de la investigación se describirán a continuación:

Tabla 2

Beneficiarios del proyecto

Beneficiarios directos	
Socios	75
Presidente	1
Secretaria	1
Tesorera	1
Beneficiarios indirectos	
Estudiantes investigadoras	2
Universidad Técnica de Cotopaxi con la generación de conocimiento.	-

Nota. Se describe los beneficiarios del proyecto. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

4. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TÉCNICA

4.1. Antecedentes

En la Gestión Administrativa dentro de la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin, se pretende buscar nuevas alternativas que permitan dar un nuevo direccionamiento a la administración e implementando acciones innovadoras dentro de la organización, así como la de destacar la importancia que tiene, llevar una administración eficiente que permita renovar el rendimiento de la asociación, direccionándola al éxito total.

La presente investigación tiene como antecedentes investigativos la información obtenida de estudios previos realizados en artículos, proyectos de investigación, congresos, material bibliográfico, material documental e información disponible en la internet, mismos que hacen referencia a la Gestión Administrativa y

el desarrollo organizacional que son de sustento científico de este proyecto de investigación.

En el trabajo investigativo de posgrado titulado: **“La Gestión Administrativa y su impacto en la Rentabilidad Financiera de la empresa SEISMICCORP SERVICE S.A.”**. Realizado por Arias (2014) se planteó como objetivo general: Analizar la Gestión Administrativa y su impacto en la rentabilidad financiera en la empresa SEISMICCORP SERVICE S.A. y como objetivos específicos es identificar la Gestión Administrativa actual que presenta la empresa Seismiccorp Service S.A., obteniendo la evaluación de sus resultados, determinar la rentabilidad financiera, para la identificación de alternativas de mejoramiento y proponer la estructura de un Modelo de Gestión Administrativa que proporcione una rentabilidad financiera en la empresa SEISMICCORP SERVICE S.A. En la presente investigación se puede conocer que, es de mucha importancia la Gestión Administrativa con la que se maneja dentro de la asociación, puesto que es un punto de partida para que la empresa se encamine al éxito empresarial y comercial dentro del mercado en el que se desenvuelve.

El trabajo investigativo de posgrado de Silva (2012) denominado: **“La Gestión Administrativa y su efecto en las Ventas del Supermercado Balarezo Páez Cía. Ltda. Del Cantón Salcedo”**. Se planteó como objetivo general Analizar el enfoque de la Gestión Administrativa y su impacto en las ventas del Supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda. Del cantón Salcedo, y como objetivos específicos es determinar el proceso de la actual Gestión Administrativa para optimizar los recursos organizacionales, establecer la dirección de ventas para acceder a un mejor posicionamiento en el mercado de la localidad y diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar el volumen de las ventas en el Supermercado Balarezo

Páez CIA. Ltda. del cantón Salcedo. En la presente investigación se puede señalar que el supermercado necesita de un cambio administrativo urgente, porque la administración actual está provocando que el supermercado pierda valor comercial y como consecuencia su posicionamiento sea nulo.

Pintado y Rodríguez (2014) realizó un **“Modelo de Gestión Administrativa para la competitividad de las microempresas en la zona sur de la provincia de Manabí. Cuyo objetivo es establecer un Modelo de Gestión Administrativa que contribuya al desarrollo competitivo de las microempresas de la zona sur de Manabí, Ecuador”**. La modalidad que utilizaron en la investigación fue cualitativa y cuantitativa. Cualitativa porque se investigó los aspectos sociales y culturales relacionados con su tema además estudiaron factores como el ambiente interno y la motivación dentro de las microempresas de la zona de Manabí, y cuantitativa porque hicieron uso de la estadística para cuantificar los resultados.

4.2. Fundamentación teórica

4.2.1. Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa permite el mejoramiento y optimización de los procesos, con el objetivo de incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad. Además, admite la reducción en los trámites administrativos, consultas y por ende como resultado se tiene un servicio de calidad para ofrecer al cliente. (Recalde , Yopez , Paez , & Andrade, 2017)

La gestión involucra la tecnología y el ser humano como parte fundamental para la automatización de los procesos esto permite la integración y control de las personas, información y recursos financieros para la inversión y mejora de la organización. De esta manera, la Gestión Administrativa es un grupo de acciones encaminadas al logro de los objetivos de una organización; a través del cumplimiento y la adecuada aplicación del proceso administrativo.

4.2.1.1. Proceso Administrativo.

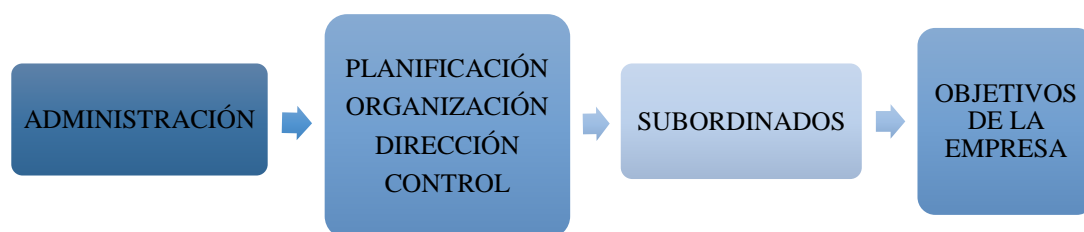
El proceso administrativo: “Se refiere a un conjunto de actividades independientes llevadas a la práctica por el administrador de una organización para desarrollar las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una empresa”. (UNID, 2013)

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia, y es ahí en donde la administración es la principal actividad que marca la diferencia en las organizaciones. Por tal razón el éxito de la organización depende en gran medida, de los gerentes, ya que si ellos realizan debidamente su trabajo, es posible que alcance las metas institucionales, por lo tanto se puede decir que el desempeño gerencial se mide de acuerdo al grado del cumplimiento del **proceso administrativo**.

Chiavenato en su libro fundamentos de administración, organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:

Figura 1

Proceso Administrativo



Nota. Se describe el proceso administrativo. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

Figura 2*Funciones del Administrador*

Nota. Se describe las funciones del administrador. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

Figura 3*Ciclo Administrativo*

Nota. Se describe el ciclo administrativo. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una serie cíclica, pues se encuentran vinculadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El Proceso Administrativo es dinámico, cíclico e interactivo.

4.2.1.2. Etapas del proceso Administrativo.

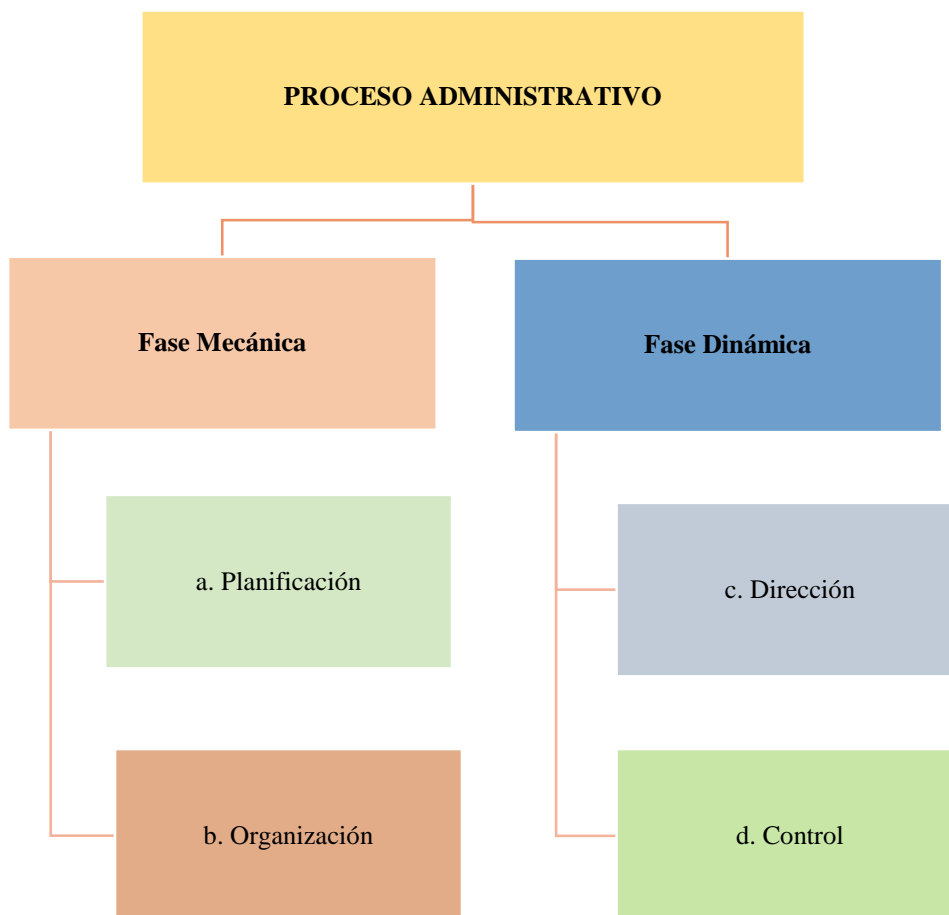
En la definición, hemos dicho que el proceso administrativo está formado por una serie de etapas: planificación, organización, dirección y control. En este apartado las desarrollaremos y las explicaremos. Claro que, en primer lugar, conviene saber cómo se separan estas dos fases:

Fase mecánica: La fase mecánica está compuesta por la planificación y la organización. Podríamos decir que es una parte estática del proceso.

Fase dinámica: La fase dinámica, por su parte, está compuesta por la dirección y el control. En este sentido, la palabra dinámica hace referencia al movimiento.

Figura 4

Etapas del Proceso Administrativo



Nota. Se muestran las etapas del proceso administrativo. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

4.2.1.2.1. Planificación.

Es la primera función del proceso administrativo, en el cual se definen los objetivos que la organización quiere alcanzar, estableciendo planes y estrategias para lograr cumplir con dichos objetivos. Sin embargo, la planeación involucra la toma de

decisiones donde establece y da pauta para poder elegir el camino a tomar y las acciones a seguir.

Según Ponce (2009) manifiesta que "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

Es un proceso bien estructurado que tiene como fin lograr un objetivo determinado mediante la ejecución de varias tareas en un tiempo necesario para su desarrollo.

La fase de la planificación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación. (Rodas Carpizo & Arroyo de Rojas , 2000 , p. 329)

Por lo tanto podemos decir, que la planeación es un patrón predeterminado de actividades que se van a cumplir, estableciendo suposiciones y condiciones bajo las cuales se hará el trabajo, asignando tareas para lograr objetivos.

Tipos de planes

Fernández (2016) clasifica a los planes de la siguiente manera:

- Estratégicos

Son los que constituyen direccionamientos generales de la planeación, utilizando de base a los demás planes (tácticos y operativos), estos son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función es regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para lograr los objetivos generales de la organización, siendo estos de largo plazo y comprometiendo a toda la organización.

- **Tácticos o funcionales**

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

- **Operativos**

Se manejan de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de tareas más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización. Los planes operativos son a corto plazo y se describen a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Los planes, en cuanto al periodo determinado para su desarrollo se pueden clasificar en:

a. Corto Plazo: menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:

i. Inmediatos: hasta seis meses.

ii. Mediatos: mayor de seis o menor de doce meses.

b. Mediano Plazo: de uno a tres años.

c. Largo Plazo: mayor a tres años.

Dentro de los tipos de planes mencionados anteriormente se destacan los lineamientos más importantes fundamentados a la aplicación general, lo cual sirve como guía de conducta a observarse en la acción administrativa, manteniendo una mentalidad futurista con el afán de lograr y mejorar las cosas.

- **Clasificación de planes**

Carpizo y Arroyo de Rodas (2000) los clasifica de la siguiente manera (p. 303):

- **Propósitos o misiones:** Es aquella que identifica la función o tarea básica de una empresa o institución.
- **Objetivos y metas:** Son los resultados que se persiguen por medio de una actividad.
- **Estrategias:** Es la resolución de los objetivos básicos a largo plazo, la adopción de las actividades y la asignación de recursos necesarios para el desempeño de la organización.
- **Políticas:** Consisten en enunciados a criterios generales que guíen o encaminen el pensamiento en la toma de decisiones.
- **Procedimientos:** Son las acciones por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- **Reglas:** Son aquellas que presenta acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- **Programas:** Es un conjunto de metas, políticas, reglas, asignaciones de tareas, procedimientos, recursos por emplear, pasos a seguir y otros componentes necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- **Presupuestos:** Es la formulación de resultados esperados, señalados en términos numéricos.

Al mencionar las diferentes clases de planes, podemos decir que la variedad de ellos nos llevan a un solo fin que es el llegar a cumplir una meta, teniendo en cuenta los mecanismos de las mismas y así generar una ventaja competitiva dentro del mercado. Cada una de estas es importante implementarlas en las organizaciones ya que es una de las primeras fases para encaminar y fortalecer los cimientos de una organización.

4.2.1.2.2. Organización.

La organización dentro del proceso administrativo, tiene como finalidad establecer una estructura general y específica frente a las funciones de los individuos de una empresa, estableciendo cargos, puestos, deberes y necesidades. Esta función se determina por aspectos como la división organizacional, la departamentalización, el uso de un organigrama, la determinación de una línea de mando, la asesoría externa, la ejecución de manuales de reglas y reglamentos, entre otros.

Según Koontz y Weihrih (2008) la organización “Es la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias al cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad” (pp. 5-8).

Por otra parte en la publicación de UNID (2013) menciona que la organización “Busca cumplir los objetivos del plan, por parte del personal; establecer las actividades necesarias para alcanzarlos. Éstas deben ser: identificadas, clasificadas y delegadas entre el personal”.

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos tanto humanos como financieros, por tal razón la determinación de jerarquías, disposición, y agrupación de actividades tienen el poder de realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Tipos de Organización

Dentro del artículo de Koontz y Weihrich (2008) menciona los siguientes tipos (pp. 5-8):

- **Organización formal:** Es la estructura intencional de funciones en una empresa debidamente organizada, esta debe ser adaptable y dar lugar a la discrecionalidad. El beneficio de esta utilización es el talento creativo y el

reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales.

- **Organización informal:** Es el grupo de actividades personales sin un propósito común.

La organización formal de las empresas está basada en la división del trabajo establecida y aprobada por la gerencia de la compañía. Este tipo de organización es la que se encuentra por escrito en el organigrama y los documentos de la empresa. Por otro lado tenemos la organización informal, siendo aquella que surge espontáneamente entre los trabajadores de la empresa, entre esas personas que ocupan una posición determinada según la organización formal.

Técnicas de organización

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son:

- ✓ Organigramas
- ✓ Manuales

Organigramas

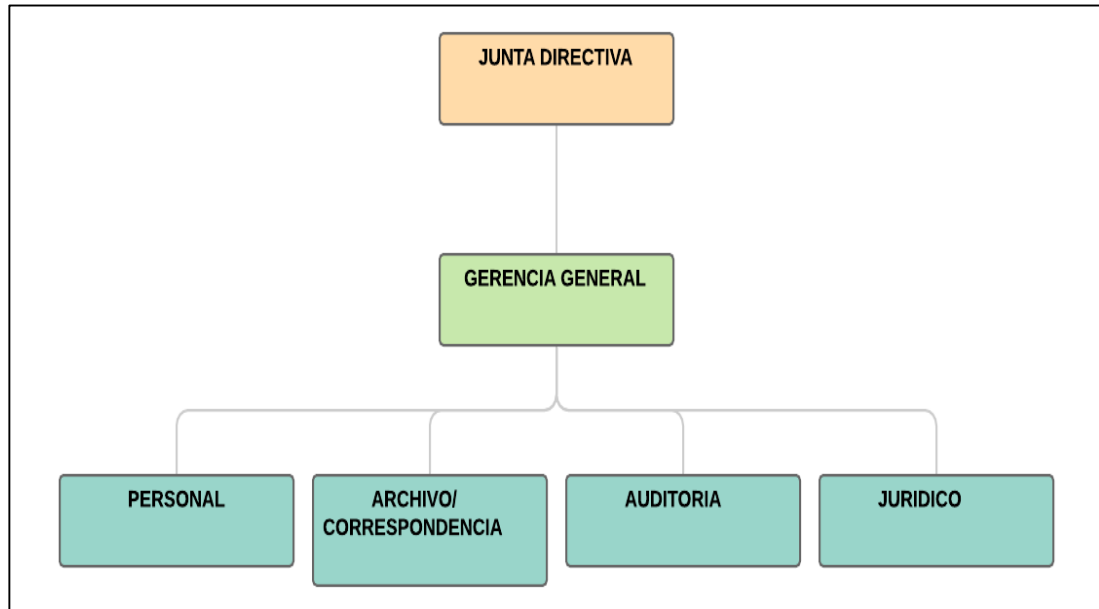
“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o cualquier otra organización; incluye las estructuras departamentales en forma esquemática”. (Anónimo, 2018).

Por lo tanto, es una estructura gráfica de una organización en la cual se incluyen los departamentos o secciones, haciendo un esquema sobre las relaciones jerárquicas.

Organigrama vertical

Figura 5

Organigrama vertical

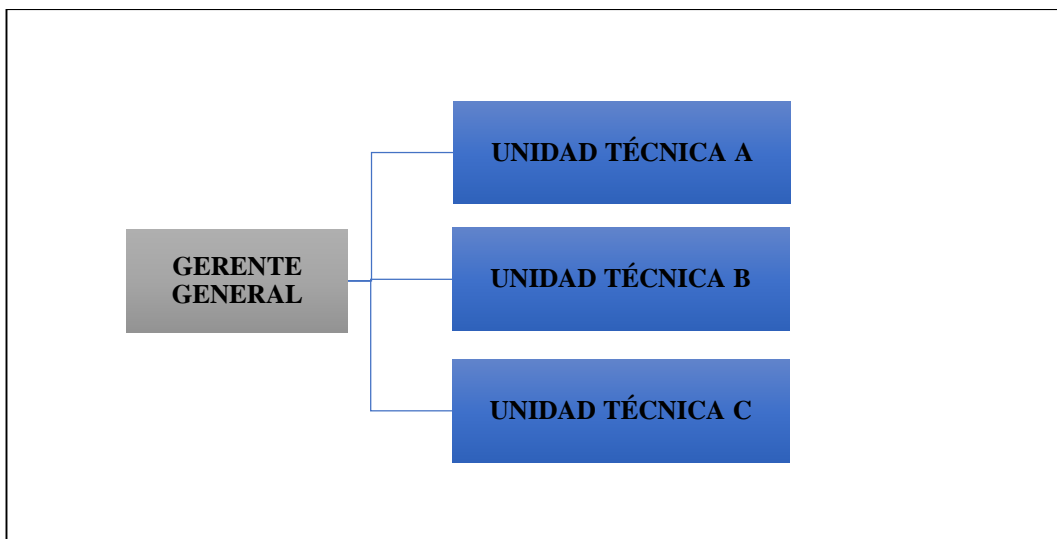


Nota. Se describe la estructura del organigrama vertical. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Organigrama horizontal

Figura 6

Organigrama Horizontal

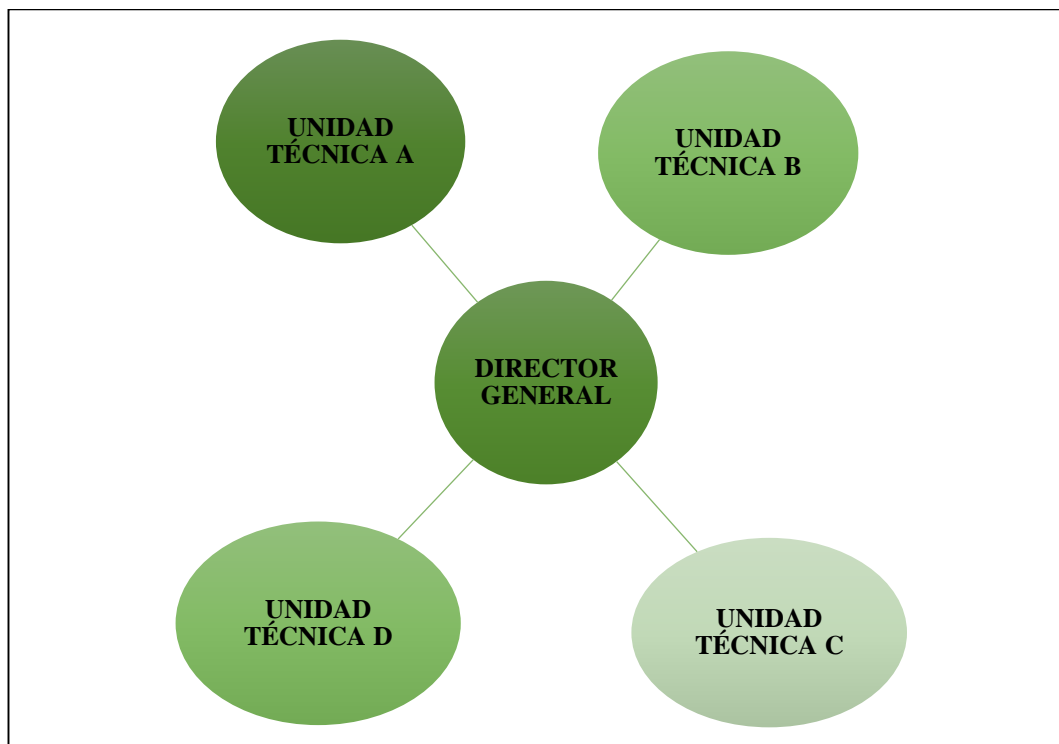


Nota. Se describe la estructura del organigrama horizontal. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Organigrama circular

Figura 7

Organigrama Circular



Nota. Se describe la estructura del organigrama circular. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Manuales

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser:

- ✓ De procedimientos.
- ✓ De políticas
- ✓ De funciones departamentales, por unidades, etc.
- ✓ De funciones individuales.
- ✓ De técnicas y de producción.

4.2.1.2.3. Dirección.

La dirección es una actividad muy concreta en la cual se requiere trabajar directamente con el recurso humano, es decir ellos son quienes toman la decisión y representan la dirección.

En esta etapa se dan las órdenes a fin de lograr los objetivos buscados dentro de la estructura orgánica específica. La dirección es la actividad del mando, entendida como guía de hombres que da lugar primeramente a un flujo de las comunicaciones. (Rolon, 2013)

Además Koontz y Weihrich (2008) define a la dirección como: “Una actividad muy concreta en la cual se requiere trabajar directamente con el recurso humano, es decir ellos son quienes toman la decisión y representan la dirección” (p. 274).

Por lo tanto una vez revisado las definiciones mencionadas se puede destacar que la dirección en el proceso administrativo es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión siempre en coordinación con la gerencia.

Factores que influyen durante la dirección

Motivación

Para Alsalas (2014) señala que la motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo propenso a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero se pueden agrupar en dos tendencias:

- Teorías de Contenido
 - Jerarquía de las necesidades, de Maslow
 - Teoría de la Motivación e higiene, de Herzberg.

- Motivación de Grupo

- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

El bienestar de los trabajadores y la seguridad de ellos es primordial para el avance de una organización, puesto que mientras más atención y motivación se brinde, encontrarán un sentido de pertenencia, deseando trabajar más y mejor, y de alguna manera sintiéndose parte de la misma. Dentro de este factor se debe tomar en cuenta estrategias básicas para captar su atención, generando expectativa en los trabajadores ya sea en el aprendizaje continuo o determinando las necesidades de ellos.

Comunicación

En la fase de la dirección también se fija a la comunicación como factor importante y la define de la siguiente manera:

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social. De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización. (Alsallas, 2014)

La comunicación es fundamental para el ser humano, ya que a través de ella se establecen las relaciones, mismas que forman la base del buen funcionamiento de una organización. La alta dirección debe tener la habilidad para comunicar de una manera eficaz y poder llegar al oyente, evitando cualquier tipo de mal interpretaciones, sembrando un buen ambiente laboral.

Liderazgo

El liderazgo es una herramienta de “dirección con la que cuenta la organización, por eso en la actualidad se le confiere gran importancia a este factor

socio-psicológico dentro del sistema general que constituye la Gestión Empresarial”. (Zayas Aguero & Cabrera Ferreiro , 2006 , p. 89)

El liderazgo es una práctica gerencial donde se puede tomar: iniciativa, gestionar, incentivar, coordinar y evaluar los planes de la empresa, esto debe poseer todo gerente o administrador que este al mando de una entidad, que debe ser capaz de influir en los actos de un grupo de individuos, logrando así un desempeño de actividades con entusiasmo al logro y cumplimiento de metas u objetivos.

El liderazgo o la Dirección es un componente tan primordial de la labor administrativa, que algunos consideran que la administración, es alcanzar los fines por medio de las personas. El fundamento del Liderazgo en la Administración, implica inspirar al personal y propiciar, para mantener un sistema administrativo estable. (González, 2014 , p. 25)

Es así, que en la tercera fase del proceso administrativo se toma en cuenta como factor primordial la ayuda y la intervención para la resolución de conflictos, además mide y supervisa la ejecución de los planes para detectar y regular las desviaciones con el fin de establecer medidas correctivas que intervengan en el cumplimiento de los objetivos.

4.2.1.2.4. Control.

La función administrativa de control es “la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados” (Koontz & Weihrich, 2008 , p. 519).

Es el proceso que puede utilizarse para evaluar y asegurar las actividades realizadas que corresponden a los planes y, frente a los resultados aplicar las correcciones que sean pertinentes para enmendar los errores y maximizar la eficiencia.

Principios básicos del control

Según Fernández de Montiel (2016) la aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

a) Equilibrio

A cada grupo conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte al asignar autoridad, es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

b) De los objetivos

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, si un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él no se evalúa el logro de los mismos.

La efectividad del control está en la relación directa con la precisión de los estándares.

c) De la oportunidad

El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

d) De las desviaciones

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

Un control solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúe resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.

e) De excepción

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio auxilia métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

f) De la función controlada

La función controlador por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

g) Del carácter administrativo del control

Es necesario distinguir “las operaciones” de control de la función de control. La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación, esta no se podría dar sin el control, como ya se hizo notar.

En cambio, “las operaciones” son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello deben actuar como staff. De ahí la necesidad de convencer y no imponer los medios de control.

h) De los estándares

El control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera prefijados, y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Pero no se podrá decir que se controla algo si lo obtenido no se “valoriza” y para ello se compara con “algo” de ahí la regla de definir y perfeccionar los estándares como un medio de preparar el control.

i) Del carácter medial del control

De él se deduce también espontáneamente una regla: un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto etc., que impone, se justifican ante los beneficios que dé él se esperan. En sentido positivo, surge el peligro del “especialista” en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre vea la bondad de su técnica, y tratará de lograr a toda costa que se implante.

j) Del principio de excepción

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, sino que más bien en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Este principio tiende a convertir el cumplimiento en lo normal, y las desviaciones de los planes en lo excepcional: los controles versarán sobre esto último, exclusiva o al menos, principalmente.

El énfasis en los principios es un enfoque magno en el cual se implementa el trabajo en su totalidad, puesto que se establecen patrones para medir y modificar el desempeño individual y grupal de las organizaciones, para que las actividades que ya están delineadas no se desvíen de los objetivos a los que se pretende llegar.

En resumen el control facilita el logro del propósito de la organización, indicando que la planeación no se logra simplemente con la ayuda de otras etapas sino más bien con la verificación del cumplimiento de las actividades, para esto es necesario que la función del control se vea obligada en ocasiones a mejorar y corregir el plan original.

4.2.2. Impacto de la Gestión Administrativa en las organizaciones (Pymes, empresas, negocios y asociaciones)

Si bien ya se ha establecido para todos, o por lo menos para la mayoría, que las Pymes son el motor para formar parte de equipos multidisciplinarios mediante la investigación y el emprendimiento desarrollando habilidades contables, financieras, administrativas, de asesoría y gestión empresarial en las diferentes empresas, también debería ser claro que cualquier iniciativa que mejore la calidad de los emprendimientos en todo aspecto, será un resonante para un mejoramiento en la gestión de las empresas.

Por otra parte es importante señalar que la falta de innovación restringe las posibilidades expansivas del entramado de las pymes y no solo a nivel local; dándose así un menor índice de crecimiento económico dentro de los países. Sin embargo para Espín, Gavilanes y Arévalo (2018) publicado en su página web mencionan que la importancia cuantitativa de las pymes en Latinoamérica, no se limitan únicamente a su magnitud con respecto a su relevante participación en el total de empresas existentes sino que las pymes generan un porcentaje elevado de empleo, y aunque su participación en el PIB es menor, no le resta relevancia.

La influencia de la Gestión Administrativa dentro de este tema, es de suma importancia, pues es la habilidad de utilizar los recursos disponibles para lograr las metas u objetivos de la empresa. Los principios para gestionar de forma efectiva un negocio son: planeación, organización, dirección y control. Los resultados de la misma pueden permitir obtener mejores resultados y sobre todo optimizar los recursos para brindar calidad a los beneficiarios del producto o servicio del que se está hablando.

4.2.3. Ventajas de la Gestión Administrativa en las organizaciones en el Ecuador

Para los autores Espín, Gavilánez y Arévalo (2018) la Gestión Administrativa es de suma importancia, cuando de una pyme se trata, puesto que permite a las mismas el avance, desarrollo y crecimiento estable. Además, beneficia a la unión desde el interior de la empresa, reconociendo también, las fortalezas que pueden ser mantenidas y las debilidades que necesitan ser atendidas para que el beneficio colectivo sea inminente.

Hoy en día toda empresa de cualquier tipo, puede contar con una Gestión Administrativa gracias a los avances tecnológicos y las diferentes herramientas que acompañen al crecimiento y desarrollo de las mismas. En este sentido la ejecución de una gestión dentro de la administración es eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos ya sean estas a corto, mediano y largo plazo. Además permite administrar y tener un guía en el cual se verifiquen los lineamientos y actividades a cumplir con su respectivo responsable.

4.2.4. Desarrollo Organizacional

Es un proceso continuo y sistemático el cual permite el desarrollo de la productividad de las organizaciones.

El desarrollo organizacional (D.O) es una estrategia educativa adoptada para dar un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones interpersonales y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas, y se orienta hacia las metas, estructuras y demandas de la organización. (Camera , 2014 , citado en Monroy Jenny, 2018, p. 12)

Una serie de comunicaciones interpersonales desarrolla un conjunto de habilidades, identificando problemas con el propósito de mejorar el desempeño de la organización.

4.2.4.1. Concepto.

Para el Dr. Richard Beckhard, (citado en la tesis de la autora Morroy Jenny 2018 , p.17) menciona que el “desarrollo organizacional es un esfuerzo (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta". Trata de un análisis completo de las organizaciones como son: departamentos, productos y servicios, procesos de fabricación, infraestructura y recursos humanos para hacer frente a las exigencias del entorno.

4.2.4.2. Teoría del desarrollo organizacional.

La teoría del desarrollo organizacional de Samaniego (2011 , citado en Sánchez Gerardo, 2009, pp. 244-248) sostiene que se elaboró en 1962 a partir de un grupo de elementos direccionados hacia la acción del hombre, su organización y el medio que lo rodea, elementos que garantizaron la formación de políticas dirigidas al desarrollo económico a partir de la explotación de capacidades y potencialidades propias de cada institución, elaboradas a partir de un enfoque sistemático

De los siguientes elementos expuestos por la teoría del desarrollo organizacional se define una comparación con la teoría clásica donde se puede determinar que posee una visión incompleta, así como un enfoque mecanicista de forma tal que el hombre es considerado un complemento de la tecnología, así también se destacan otras teorías como la de las relaciones humanas, las cuales buscan rescatar elementos tales como la iniciativa personal, la jerarquización y el apoyo dentro de las organizaciones.

Por su parte (Sánchez , 2009) menciona que la teoría burocrática expone un modelo racional y burocrático pero con la dificultad de lograr una adaptación expedita

a los constantes cambios y transformaciones que puedan afectar a las instituciones productivas, mientras que la teoría estructuralista se enfoca en las dificultades que puedan afectar a la organización sin desarrollar políticas o estrategias que garanticen el cambio sistemático dentro de la institución con el objetivo de alcanzar un mayor desarrollo económico. (pp. 5-6)

A pesar, de que la teoría burocrática tiene problemas al adaptarse libremente a los cambios que afectan a las organizaciones productivas trata de dar a conocer un modelo racional. Por otro lado, la teoría estructuralista busca desarrollar estrategias que permitan un incremento en el desarrollo económico.

4.2.4.3. Importancia del desarrollo organizacional.

La importancia del desarrollo organizacional (DO) radica en buscar la mejora continua, de la organización en un mundo globalizado. Camera (2014) refiere algunas razones por las cuales es importante la adopción del DO en las organizaciones teniendo las siguientes: permite a la empresa incorporar y aplicar actividades para desarrollar las relaciones interpersonales más afectivas entre las personas que la integran, realizará sus actividades de manera más eficaz, preparará a la organización para cambios rápidos e inesperados, comprender y manejar la complejidad de la organización y promover la creciente diversificación de perfiles en la organización, que demandan las nuevas tecnologías, los nuevos mercados y los procesos de mundialización de los negocios. (p. 28)

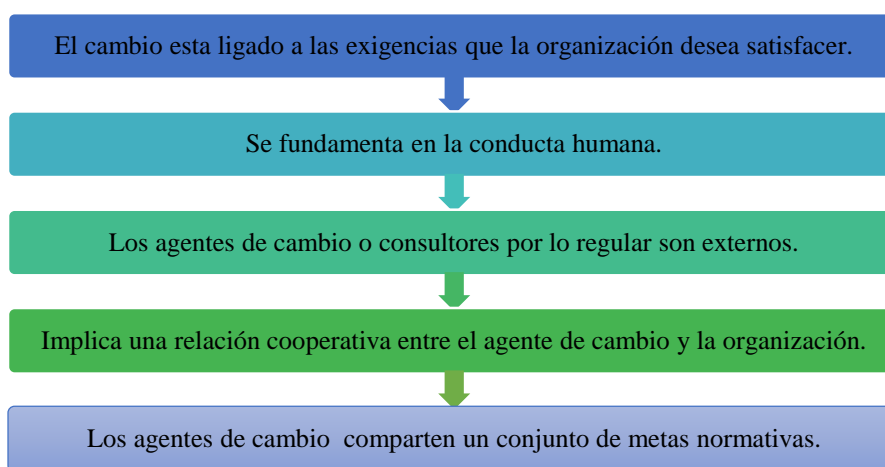
El desarrollo organizacional permite solucionar problemas dentro de la organización e identificar los errores, ayudando a ejercer un cambio en las personas, quienes realizarán su trabajo de forma eficiente.

4.2.4.4. Características del desarrollo organizacional.

Las características del desarrollo organizacional le permiten mejorar a la organización de forma general e individual con los empleados, desarrollando sus capacidades, perfeccionando la cultura organizacional, el clima laboral y de esta manera la comunicación.

Figura 8

Características del desarrollo organizacional.



Nota. Se describen las características del desarrollo organizacional. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

El desarrollo organizacional es indispensable para las organizaciones, porque se elabora de forma planificada, permitiendo fortalecer las relaciones laborales, modificando los hábitos y comportamientos de las personas, desarrollando competitividad como empresa e impulsando el desarrollo de cada uno de los individuos que conforman la institución, cumpliendo con las exigencias que demanda el mercado.

4.2.4.5. Objetivos del desarrollo organizacional.

En general, el objetivo del desarrollo organizacional es mejorar los procesos de la organización. Camera (2014) manifiesta que en particular, puede mencionarse que se busca alcanzar las siguientes situaciones: metas claras, cooperación entre individuos y grupos, existencia de planes generales, integración de sus miembros,

ausencia de fricciones y amenazas, sistemas adecuados de comunicación, existencia de cohesión, flexibilidad de la organización, información periódica, autocontrol de sus miembros, actitud de cambio, desarrollo de capacidades, mejora continua, aceptación del cambio, incorporación de nuevas tecnologías e integrar a la organización en un quinto elemento. (p. 28)

Al cumplir con los objetivos del desarrollo organizacional permite que todos y cada uno de los cambios a los cuales tiene que adaptarse la organización, se logre un desempeño favorable de cada uno de los miembros de la institución, desarrollando la confianza, pues se confrontarían los problemas existentes entre los integrantes de una organización.

4.2.4.6. Principios de la filosofía del desarrollo organizacional.

Tabla 3

Principios de la filosofía del desarrollo organizacional

Valor Tradicional	Valor del DO
El hombre es básicamente malo.	El hombre es esencialmente bueno.
Se evalúa negativamente a las personas.	Se percibe a los individuos como seres humanos.
El ser humano no puede cambiar.	Las personas pueden cambiar y desarrollarse.
Existe resistencia al temor de las diferencias individuales.	Se aprovechan las diferencias individuales.
Se emplea la posición para fines de poder y prestigio.	Se emplea la posición para los fines de la organización.
Hay desconfianza básica en las personas.	Existe una confianza básica en las personas.
Se evitan riesgos.	Hay disposición para aceptar riesgos.
Se fortalecen fundamentalmente las competencias.	Se hace un hincapié primordial en la organización.
El concepto de individuos se hace con la relación de descripción de puestos.	Se concibe al individuo como una persona integral.
Participación en juegos.	Se desempeña una conducta auténtica.

Nota. Se describen los principios de la filosofía del desarrollo organizacional. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Los seres humanos con frecuencia tendemos a la maldad y otros aspectos que disminuyen el desempeño en la vida diaria y en lo laboral, impidiendo el desarrollo de

sus habilidades. El uso del desarrollo organizacional ofrecerá la oportunidad de renovar continuamente sus capacidades, de tal forma que puedan estimular su facultad de colaboración, impulsando el trabajo en equipo, potencializando ese espíritu integrador de convertirse todos en una parte de la organización, para alcanzar el bienestar individual y colectivo, valiéndose de las diferencias que cada uno posee.

4.2.4.7. Organización.

Una organización es un conjunto de elementos que está compuesto principalmente por personas, las mismas que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines. (Garbanzo Vargas, 2015 , pp. 68-70)

Las organizaciones se han creado con el único fin de lograr un objetivo, y a su vez que esta permita obtener beneficios económicos o sociales, con ayuda de una administración que sea capaz de guiar y facilitar el cumplimiento de este objetivo para el que fue creada, generando un desarrollo socioeconómico para quienes conforman la organización.

Una publicación en la web menciona que la organización es “un conjunto formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos”. (Pérez Porto & Merino, 2008)

De esta manera, una organización debe contar con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades con eficiencia entre las cuales deben estar los recursos humanos, tecnológicos y financieros, permitiendo cumplir los objetivos propuestos.

4.2.4.8. Filosofía corporativa.

La cultura organizacional refiere a “un sistema de significados compartidos entre sus miembros que distingue a una organización de las otras” (Miranda , 2015 , p. 38). Y a su vez ésta se encuentra conformada por valores, principios creados y

compartidos, tanto por los directivos y los miembros en general de una institución, que es conocida como filosofía institucional.

En definitiva la filosofía corporativa está determinada por la misión, visión, valores y principios que ayudan a formar una guía para la organización. De esta manera los factores influyen en el crecimiento y en la forma de hacer las cosas, basándose en la estandarización de procesos y prácticas de los valores corporativos que se han enfocado en los hábitos de todos los individuos que conformen la Asociación.

Misión

La Misión Organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos de producto y del mercado, define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentran y significa su razón de ser y de existir. (Chiavenato, 2009 , p. 95)

Es una parte fundamental para las organizaciones, en la cual se describe un enunciado breve y claro que justifique la existencia, propósitos y funciones que una organización desea satisfacer.

Para elaborar la misión se debe formular ciertas preguntas para definirla estratégicamente:

Preguntas para realizar la misión:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Por qué nos consideramos una Asociación?
- ✓ ¿Qué ofrecemos a la sociedad?

Visión

La visión del negocio “se refiere a aquello que la organización sea ser en el futuro” (Chiavenato, 2009 , p. 99).

La visión plantea un futuro deseable, siendo lo suficientemente claro y motivador para otros, y que este incentive para trabajar en su cumplimiento.

La visión es la meta que se desea alcanzar, convirtiéndose en un objetivo a futuro creado por la organización. Esta creación debe tener la capacidad de inspirar a cada uno de los miembros de la Asociación “ASOCOMSACUM” a trabajar adecuadamente, sabiendo que su trabajo ayudará a lograr los objetivos comunes para el beneficio de la misma.

Como redactar la visión

- ✓ Compartida y consensuada.
- ✓ Relevantes a la necesidades de los clientes.
- ✓ Difícil de alcanzar más no imposible.
- ✓ Capaz de inspirar a los actores.
- ✓ Una unidad para la toma de decisiones.
- ✓ Corta y clara.
- ✓ Expresa resultados positivos.

Valores Éticos

Los valores éticos corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada organización. Son enunciados que guían el pensamiento y la acción de la gente en la empresa, que se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones. (Mejía , 2004 , pp.1-3)

Son aquellas pautas que regulan la conducta en el entorno de las organizaciones ya que juegan un rol protagónico en la conformación de un mundo más humano y así contribuir con la preservación del buen vivir.

Principios

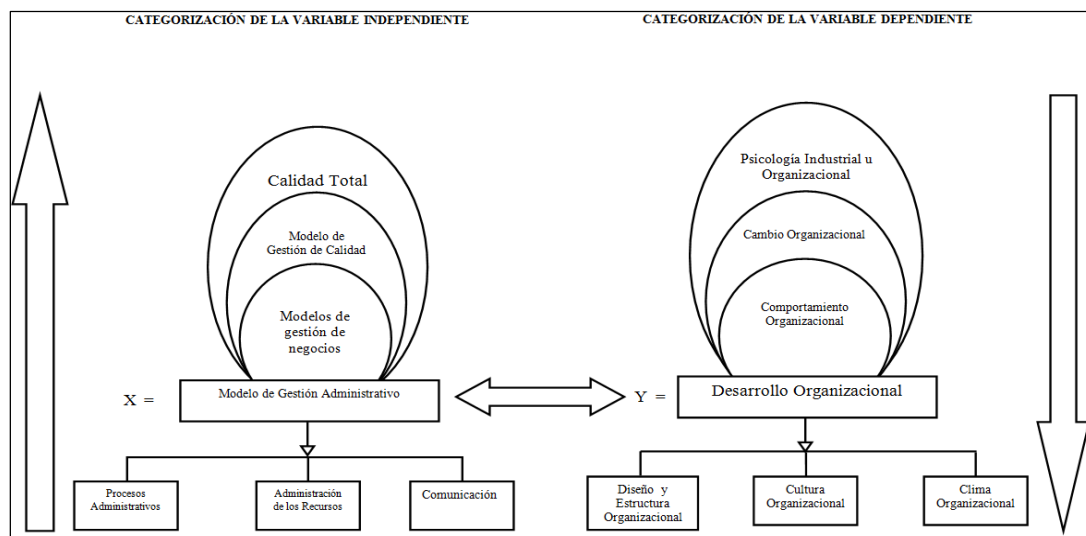
Para Viñarás, Cabezuelo y Herranz (2012) menciona que “Los principios institucionales son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano y en suma se busca que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía” (pp. 379-410).

Esto principios regulan y ayudan a garantizar un correcto funcionamiento de la organización guiándola a alcanzar sus metas y objetivos de una manera más rápida y eficiente.

4.3. Categorías Fundamentales de la Variable Independiente y la Variable Dependiente

Figura 9

Categorías Fundamentales



Nota. Modelo de Gestión Administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional.

4.3.1. Definición de categorías

4.3.1.1. Calidad total.

Según Kotler (2006) señala que un proceso de mejoramiento continuo, es en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello

mayor productividad, consiguiendo que el producto o el servicio mantengan cero defectos (pp. 42-45). El éxito radica en hacer bien las cosas, desde el inicio de una actividad tendiente siempre a la excelencia, cumpliendo con las normas establecidas y recordando que la calidad no es un problema sino, una solución.

4.3.1.2. Modelo de Gestión de Calidad.

Es un enfoque sistemático que permite establecer y cumplir objetivos de calidad que serán cumplidos por toda la empresa. El planteamiento podrá establecer y cumplir objetivos financieros, administrativos u organizacionales. Debido a la similitud que existe en otras empresas, se debe repasar brevemente la gestión de todas las áreas, antes de profundizar en los medios correspondientes de la gestión de calidad, siendo estas un conjunto de actividades que pertenecen a la función empresarial en donde se determinan los objetivos, políticas y responsabilidades. Que serán implementadas por medios tales como la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad.

4.3.1.3. Modelo de gestión de negocios

Un modelo de gestión de negocios es capaz de adaptarse a cualquier tipo de empresa, sus participantes y sus objetivos, aunque este enfocado principalmente al cliente, el cual depende estrechamente de la actividad que produzca o comercialicé la empresa, permitiendo que se genere un valor para la organización, el personal, la comunidad y los accionistas, logrando ser consistente con una visión hacia el futuro.

Dichos modelos han evolucionado con el tiempo, por lo que el desarrollo requiere de liderazgo y profesionalización en la organización. Hoy en día los sistemas de gestión deben estar centrados en el cliente, manteniendo los objetivos claros y adecuadamente comunicados, lo que permitirá lograr un desarrollo en las personas, la comunidad, la organización y la prevalencia de la organización en el futuro.

4.3.1.4. Modelo de Gestión Administrativo

La construcción de una sociedad con una mejor economía está basado en normas sociales más eficaces, las cuales se han convertido en un reto para la Gestión Administrativa moderna. Por otro lado, la supervisión de las empresas se encuentra en función de una administración efectiva; en su mayoría enfocada en la determinación y cumplimiento de los objetivos económicos, políticos y sociales que se encuentre bajo la responsabilidad del administrador.

En situaciones con mayor complejidad, como es el caso de las grandes empresas donde se necesita de la utilización de todos los recursos disponibles como los materiales y humanos, es sumamente importante la fijación de objetivos que permitan obtener los resultados deseados por la administración.

Este escenario juega un papel importante en la administración pública porque permitirá el desarrollo económico y social de un país. En sí, toda organización es dependiente de la administración debido a que los procesos que esta realiza, le da la posibilidad de lograr sus objetivos, junto a un esfuerzo colectivo.

a) Procesos Administrativos

En la página angelfire.com (s/f), se menciona sobre el proceso administrativo que es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En la forma más básica se puede definir al proceso administrativo como la administración en acción, o a su vez como: un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan para formar un proceso integral. De esta manera, la administración es el proceso de

planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

b) Administración de Recursos

Este tipo de administración consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como; personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. que ayudarán a lograr los objetivos definidos por la organización de la manera más eficaz y eficiente posible. El cumplimiento de los objetivos se obtendrá mediante una serie de recursos, los cuales administrados correctamente, permitirán o facilitarán alcanzar los objetivos.

❖ Recursos Financieros

Este tipo de recurso está representado en forma de capital, flujo de caja, (entradas y salidas), créditos, financiación, inversiones, etc.

❖ Recursos mercadológicos (comerciales o marketing)

Se encuentra conformado por los medios, que les permiten a las organizaciones localizar, entrar en contacto e influir en los clientes o usuarios. Siendo estos: promoción, publicidad, desarrollo de nuevos productos, fijación de precios, estudios de mercado, etc.

❖ Recursos técnicos

Estos son: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, software etc. Esto permite que el esfuerzo humano resulte vital para el funcionamiento de cualquier organización; de esta manera al proporcionar su esfuerzo el elemento humano, la organización marchará; caso contrario, se detendrá.

Debido a esto, la organización debe enfocar su capital principalmente a su personal o mejor conocido como recursos humanos.

❖ Recursos Humanos

Conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios. Si en una organización se da esta interacción las personas actuarán con efectos multiplicadores.

c) Comunicación

La comunicación es de vital importancia dentro de una organización, porque al existir errores en la comunicación, esta ocasionará daños muy severos, por lo tanto, la comunicación debe ser efectiva ya que de esta dependerán las funciones administrativas de los gerentes, puesto que los planes se preparan en base a la conversación con otras personas, encontrando la mejor manera de manejarse con autoridad, distribuir los trabajos, las políticas motivacionales y el liderazgo.

4.3.1.5. Psicología Industrial u organización.

Las áreas que sobresalen para entender el Comportamiento Organizacional (CO) son la psicología, psicología social, sociología y antropología. Las contribuciones de la psicología permiten conocer un comportamiento a nivel individual, o micro nivel del análisis, en tanto que las otras disciplinas ayudan a la comprensión de conceptos más amplios tales como los procesos del grupo y la organización.

4.3.1.6. Cambio Organizacional.

El cambio organizacional, es necesario para cada organización porque la misma debe elaborar su propio sistema de formación, desarrollo y sistema de gestión del cambio, ya que no se pueden copiar, y son específicos para cada organización.

El desarrollo, permite que los empleados conserven la competitividad externa, aprendiendo lo último en tecnología, conocimientos administrativos y técnicos para el mejor desempeño de sus funciones. Al existir una buena política de desarrollo, los conocimientos de los empleados se incrementan lo que les dará más seguridad y confianza a los empleados ante cualquier cambio que pueda tener la organización.

4.3.1.7. Comportamiento Organizacional.

El CO se encarga del estudio del comportamiento de las personas en una organización y de cómo éste afecta su desempeño, además estudia con énfasis la relación que existe con los puestos de trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración. La eficiencia de cualquier organización está influida directamente con el comportamiento humano, porque las personas son un recurso común en todas las organizaciones.

4.3.1.8. Desarrollo Organizacional.

La definición del desarrollo organizacional comprende un conjunto de intervenciones usadas para realizar un cambio planeado, el cual se origina en valores humanísticos y democráticos que buscan mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

El DO es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio estructurado el cual se encuentra formado por la organización en conjunto, constituyendo un programa educativo de largo plazo orientado a mejorar procesos, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio asociado al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional. En el corazón del DO se encuentran los aspectos vitales que permitirán actualizar, activar y renovar organizaciones.

a) Diseño y estructura organizacional

Estructura

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones y actividades con el fin de cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización, y a través de esa estructura delegar una autoridad, estableciendo las responsabilidades y, en función de estas, asignar las tareas correspondientes. Siendo estos los componentes claves en la definición de la estructura organizacional.

Diseño

Es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización.

Según Chiavenato (2009) “se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización” (p. 155). Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos, servir a la misión y a los objetivos principales.

b) Cultura organizacional

La cultura organizacional, crea lineamientos, los cuales generan un valor agregado de identidad a los individuos que se sienten parte de una institución.

En primer lugar, no existe una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuando o inadecuando para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que siempre está presente, distinguiendo a una organización de otra, de la misma manera que la personalidad es el factor diferenciador de los individuos.

La cultura le confiere su identidad a la organización (aquello que la hace ser lo que es), define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su

funcionamiento interno y de su adaptación externa, y proporciona a sus integrantes parámetros para la acción y para la toma de decisiones. (Fernandez , 2012 , p. 90)

Estas formas de pensamiento que comparten los miembros de una organización representan la esencia de la empresa u organización, encontrándose involucrados los hábitos, creencias establecidas legalmente por las normas y valores que éstas poseen. Por ello, las instituciones deben prestar mucha atención a este tema, porque está relacionado directamente al desarrollo de las actividades de los colaboradores y en especial su comportamiento. De tal modo, la productividad de la organización, se encontrará influenciada por la cultura organizacional que se desarrolla en la organización.

c) Clima organizacional

Está implicado en la motivación para el desempeño de las labores diarias, pudiéndose ver afectada por factores directos o indirectos. Fernández (2012) menciona: “El clima organizacional es la percepción y experiencias del lugar de trabajo en términos de confianza, calidez, dinamismo, ambigüedad y otras dimensiones afectivas” (p.104). Es el medio donde el personal de la organización desarrolla su trabajo diario, el cual estará influenciado por aspectos que pueden considerarse fuertes, aceptables o críticos, y dependiendo de estos se pueden tomar acciones, quedando reflejado en las actitudes de los trabajadores.

4.4. Caracterización de la asociación “ASOCOMSANCUM”

ASOCOMSANCUM presenta una historia con escasas fuentes bibliográficas, por ello se tomará en cuenta los acercamientos realizados por el grupo de investigación en el periodo Octubre 2019-Marzo 2020.

La asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin se encuentra ubicada en la ciudad de Salcedo lo cual es una organización dedicada al

acopio de leche de los diferentes comuneros que habitan en la zona. Esta organización tiene un tiempo aproximado de un año de creación.

La asociación está conformada por 78 socios de la misma comunidad, los cuales poseen 2 cabezas de ganado por socio aproximadamente, teniendo como un total en recolección de leche, alrededor de 2500 a 3000 litros diarios mismos que son distribuidos a grandes industrias lácteas como lo son: Parmalat, Prodemag, Luis Casa, Joaquín Cortez, Nestlé, Alpina

4.5. Modelo de Gestión Administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional de las Asociaciones

Las asociaciones u organizaciones buscan tener una asociatividad que les permita enfrentar los cambios y exigencias del mercado actual. Varias personas que producen un bien o servicio de características similares se han unido con la finalidad de atender de mejor manera a los clientes y satisfacer la demanda de un producto en particular. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo el hecho de conformar una organización entre varias personas se ha ido enfocando desde el punto de vista estratégico con el objetivo de financiar proyectos de mayor envergadura y presentar al mercado productos de mejor calidad y a su vez con un valor agregado que incremente los niveles de competitividad.

En la actualidad la palabra asociatividad no solamente se da a partir de la unión de varias personas, como un grupo de pequeños agricultores que es lo más común, sino también a nivel de pequeñas y medianas empresas con el fin de ser más competitivos en el mercado a través de diferentes acciones conjuntas de carácter financiero, comercial y organizacional. Por medio de este tipo de acciones se puede trabajar en diversos tópicos y solucionar problemas comunes, mejorando la capacidad

de negociación, reduciendo costos tanto en compras como en ventas, accediendo a programas de capacitación o créditos más blandos y a largo plazo.

Se debe señalar que las asociaciones son consideradas como organizaciones de primer grado y que se encuentran conformadas por un grupo de personas con fines comunes, y que a la actualidad son regidas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en donde ya se les da un tratamiento especial para su desarrollo dentro del territorio nacional. Estos grupos organizados tienen características para trabajar y en el marco legal deben tener ciertas condiciones específicas que faciliten la sostenibilidad de las mismas, tales como un proyecto u objetivos en común, compromisos mutuos y riesgos compartidos entre los socios, y de esta manera generar corresponsabilidad para organizarse de mejor manera y administrar los recursos de la forma más efectiva posible.

La gestión administrativa y el desarrollo organizacional se demuestran en el rendimiento y en la efectividad de los cumplimientos de los objetivos propuestos de un buen desarrollo a nivel competitivo y rentable si se lo realiza de manera eficaz.

A partir de los elementos abordados por la teoría del desarrollo organizacional se puede visualizar que la Gestión Administrativa es un elemento clave para alcanzar un crecimiento económico sostenido y sustentable convirtiéndose en la alternativa viable a partir de la cual se hará un uso eficiente de los recursos económicos, materiales y humanos de dichas instituciones para alcanzar los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo en la Asociación de la comuna San Antonio de Cumbijín de la ciudad de Salcedo.

5. METODOLOGÍA

5.1. Métodos de Investigación

Inductivo – Deductivo

El método Inductivo – Deductivo se compone de una primera etapa que se caracteriza por la inducción de principios explicativos a partir de los fenómenos observados, y después en una segunda etapa, sobre estos principios se construyen enunciados que los contengan y se refieran a los fenómenos. Es decir, que la primera parte del proceso consiste en la creación de un cuerpo teórico que explique, a través de unos principios elementales, los fenómenos, y la segunda parte del proceso consiste en deducir leyes generales para los fenómenos, constituidos. (Anónimo, 2011)

Las investigadoras utilizaron este método ya que se partirá de un estudio general, para luego determinar los resultados de la información mediante la descripción de la realidad en un modelo de gestión que se expresarán cualitativamente en la estructura organizacional de la asociación.

Histórico – Lógico

Para Pérez (s/f) “Lo lógico y lo histórico se complementan y vinculan mutuamente. El método lógico debe basarse en los datos que proporciona el método histórico de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo”.

Mediante la aplicación de este método se solicitó información preliminar a los directivos de la asociación para tener una línea base que contribuya a la investigación del proyecto, debido a que la misma fue creada hace poco tiempo, por lo tanto este método no tendría mucha relevancia y sus resultados serían poco asertivos.

Analítico – Sintético

Método filosófico dualista por medio del cual se llega a la verdad de las cosas, primero se separan los elementos que intervienen en la realización de un fenómeno determinado, después se reúnen los elementos que tienen relación

lógica entre sí (como en un rompecabezas) hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento”. (Raúl, 2009)

Es el método que descompone un todo en elementos, los mismos que son estudiados uno por uno, y a su vez se encarga de recomponer o unificar los componentes antes separados. Este método permitirá a las investigadoras separar las partes que conforman un plan de negocios para realizar así, el estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero, por separado. Para luego reunir los resultados obtenidos en cada uno de la partes del plan de negocio, estableciendo así la factibilidad del mismo.

5.2. Tipo de Investigación

5.2.1. Investigación Bibliográfica

Mediante este tipo de investigación se obtuvo información teórica que respaldó la Gestión Administrativa y el desarrollo organizacional en la asociación “ASOCOMSANCUM”, además de proporcionar una guía y referente para una adecuada aplicación de la misma a través del criterio de los diversos autores.

5.2.2. Investigación de Campo

El trabajo de campo que se realizó directamente en el sitio de estudio, permitió conocer a los miembros de esta asociación y sus actividades. La aplicación de este método permitió conseguir información y datos necesarios reales mediante la utilización de técnicas de investigación como la observación directa y entrevista, donde se verificarán las acciones y el grado de conocimiento de los actores en la realización de los procesos administrativos y de esta forma recabar información que dirijan la elaboración de la investigación.

5.3. Enfoque de la Investigación

Se considera un enfoque cualitativo en la investigación ya que se toman en cuenta esquemas como son: los conocimientos prácticos y funciones que son realizados por las unidades productivas, la realización de la gestión y el desarrollo de las actividades en el área de estudio.

Mediante la recopilación de datos y la información obtenida se verifica la incidencia de las variables dependiente e independiente, basado en datos sólidos generalmente específicos sabiendo que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”.

5.4. Alcance de la Investigación

5.4.1. Descriptiva

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández Sampieri , 2014 , p. 237)

Con lo descrito anteriormente se deduce que la investigación es descriptiva porque se describen los elementos de un problema para encontrar una posible solución. Con el objetivo de buscar información en la asociación ASOCOMSANCUM, esta metodología facilitó describir los aspectos relevantes más característicos, individuales y particulares de las personas, situaciones que les hacen reconocibles a los ojos de los demás y los componentes que intervienen en las actividades de la asociación con la finalidad de explicar como un Modelo de Gestión Administrativa ayuda a mejorar el desarrollo organizacional.

5.5. Técnicas e instrumentos de investigación

5.5.1. Técnicas

Observación directa.

Esta técnica desarrolló la observación del objeto de estudio en forma inmediata, realizando su registro sin que exista influencia alguna en la dinámica del trabajo de campo aplicado en la asociación. Este método se realizó en el periodo Octubre 2019-Marzo 2020.

Entrevista.

Se estableció un dialogo agradable, con la tesorera de la Asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo, donde se buscó recoger información, por medio de un acercamiento directo en el periodo Octubre 2019- Marzo 2020, siendo una fuente de datos primaria para el desarrollo de la investigación.

Diagnóstico Situacional

La información está basada directamente en el desarrollo del diagnóstico situacional a través del FODA con los datos que se obtuvieron mediante la observación directa y la entrevista con la tesorera de la asociación.

5.5.2. Instrumentos

Guía de Observación

Es una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad natural o social mediante el empleo de los sentidos con o sin ayuda de los soportes tecnológicos, conforme a las exigencias de la investigación científica y a partir de las categorías perspectivas construidas a partir y por las teorías científicas que utiliza el investigador. (Yuni & Urbano, 2015 , p. 90)

Esta técnica fue importante, ya que permitió evidenciar las falencias existentes en las diversas áreas, especialmente el área administrativa de la asociación “ASOCOMSANCUM”, donde se pudo apreciar la falta de asociatividad y mala comunicación entre los miembros que conforman la organización. Además se pudo observar que no cuentan con una filosofía organizacional, funcional y documentos administrativos.

Guía de entrevista.

Es un registro formal con preguntas semi-estructuradas agrupadas al tema, con base en los objetivos de investigación, siendo esta flexible y asertiva, reflejando los criterios individuales en este caso a la tesorera de la asociación “ASOCOMSANCUM”.

5.6. Población de la Investigación

La asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijín de la ciudad de Salcedo está constituido por 78 socios.

Tabla 4

Población

Detalle	Cantidad
Socios	75
Presidente	1
Secretaria	1
Tesorera	1
TOTAL	78

Nota. Se describe la población tomada en cuenta para la investigación. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

A continuación, se detalla en la siguiente tabla las visitas y levantamiento de información de la asociación “ASOCOMSANCUM” ubicada en la comuna San Antonio de Cumbijín de la ciudad de Salcedo en el periodo Octubre 2019- Marzo 2020.

Tabla 5

Levantamiento de información

Acercamientos realizados en el periodo Octubre 2019 –Marzo 2020	
1	21 de Diciembre del 2019
2	14 de Febrero del 2020
3	20 de Febrero del 2020
4	11 de Marzo del 2020

Nota. Se describen los acercamientos realizados en el periodo Octubre 2019 – Marzo 2020. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

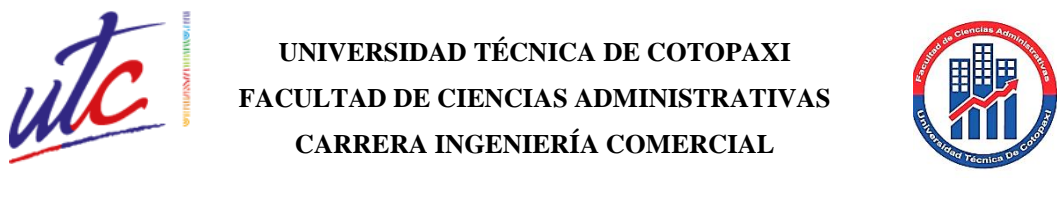
6. ANÁLISIS DE DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Se utilizó como instrumento de investigación la entrevista, misma que fue dirigida a la tesorera de la asociación “ASOCOMSANCUM”, con el fin de analizar la Gestión Administrativa y el aporte en el desarrollo organizacional. Dicha entrevista fue realizada en el periodo anterior Octubre 2019- Marzo 2020. La información fue obtenida por medio audiovisual (videoconferencia), y a continuación se presenta el análisis de los resultados.

6.1. Entrevista a la tesorera de la Asociación “ASOCOMSANCUM” de la ciudad de Salcedo

Tabla 6

Análisis de la entrevista a la tesorera

	
Entrevista a la Tesorera de la Asociación	
Objetivo de la guía de entrevista: Recolectar información para establecer problemas que se encuentren en la Asociación “ASOCOMSANCUM”	
Entrevistado	
A la Sra. Lourdes Caiza representante legal de la Asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo	
Preguntas	Respuesta
1. ¿Cómo considera usted la situación administrativa actual de la Asociación?	Según la tesorera manifiesta que la situación administrativa presenta falencias, ya que se concentran más en acopiar leche que en analizar su administración como tal.
2. ¿Cuáles son los problemas que mayormente afectan al adecuado funcionamiento de la Asociación?	Al respecto el entrevistado manifestó que el mayor problema es la falta de confianza y la mala comunicación, lo que genera la insatisfacción entre los socios y por ende el poco cumplimiento de los procesos administrativos.
3. ¿Cómo es la relación con los socios al momento de la toma de decisiones?	Al momento de tomar una decisión, generalmente se da una previa reunión con los socios, en donde se debate los beneficios y consecuencias al tomar cualquier medida. De acuerdo a la opinión de la mayoría de los socios se toma la más adecuada.
4. ¿La asociación está cumpliendo con los objetivos establecidos?	Según lo señalado por la tesorera no cuenta con objetivos establecidos.
5. ¿Qué objetivos considera usted que se deben plantear para un mejor desempeño de la Asociación?	Según el entrevistado se deben plantear objetivos sobre el trabajo en equipo, comunicación adecuada, liderazgo y control administrativo para así acaparar el mercado y posicionarse como una asociación líder en el sector lácteo.

6. ¿Cuenta la Asociación con una estructura orgánica que permita delimitar funciones?	De acuerdo a lo mencionado por la tesorera no existe una estructura funcional establecida, sino que el orden funcional es determinado de manera verbal
7. ¿Qué opina usted sobre la importancia de motivar a los colaboradores para el buen desempeño de su trabajo en la asociación?	En efecto la importancia de motivar a los colaboradores ayudara a que exista mayor productividad y a su vez beneficios en cuanto al conocimiento y económicamente.
8. ¿Considera que se deben aplicar programas de capacitación administrativos para una efectiva motivación, comunicación y liderazgo entre los miembros de la junta directiva?	Según lo señalado por el entrevistado considera que se debe aplicar cualquier programa que les facilite técnicas administrativas, para que los miembros se encuentren motivados en pertenecer a la misma, con una perfecta comunicación entre ellos bajo la dirección del líder.
9. ¿Considera que se han logrado los objetivos o metas con eficacia y eficiencia?	La asociación no cuenta con objetivos y metas trazadas.
10. ¿Considera usted que un Modelo de Gestión Administrativa ayudaría a mejorar el desarrollo organizacional de la organización?	El entrevistado si considera establecer un Modelo de Gestión Administrativa, ya que direccionaría de manera adecuada las funciones, tanto de la directiva y los socios.

Nota: Se describe la entrevista que se mantuvo con la tesorera. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Análisis:

Acorde con la versión de la tesorera perteneciente a la asociación “ASOCOMSANCUM”, esta no cuenta con una cultura organizacional, manual de funciones o manual de políticas, pero existe una estructura funcional establecida de manera verbal, por lo cual la mayoría de sus colaboradores desconoce sobre los mismos. En lo que respecta a la parte publicitaria, no cuenta con un logo y mucho menos con una página web. Por lo tanto, se efectúan capacitaciones dirigidas a los socios, pero no se efectúan evaluaciones del desempeño del personal que permita conocer su progreso laboral.

6.2. Guía de observación de la asociación ASOCOMSANCUM

Tabla 7

Guía de observación

Guía de Observación			
Nombre de la asociación:	ASOCOMSANCUM		
Nombre de los observadores:	Paste Nataly		
	Tenelema Paola		
Objetivo: Observar conjuntamente con la tesorera de la asociación el lugar donde se desarrollan los procesos de recolección de leche y las reuniones que se mantiene.			
SEGUIMIENTO	SI	NO	OBSERVACIÓN
Gestión administrativa	x		La asociación tiene una limitada asociatividad, falta de comunicación e inexistencia de documentos administrativos.
Ejercer un buen comportamiento en el grupo de trabajo		x	
Reuniones, asambleas	x		Las reuniones se realizan una vez al mes.
Llegan a tiempo a las reuniones		x	
Colaboración de socios		x	
Capacitaciones	x		Se pudo evidenciar diferentes capacitaciones por parte del MAGAB.
El espacio donde trabaja es adecuado		x	
Se manejan documentaciones formales		x	
Verifica que su área de trabajo esté limpia y ordenada.	x		
La directiva es responsable de sus actividades		x	La Sra. Lourdes Caiza realiza otras actividades que no le corresponden.
Los materiales de trabajo son apropiados	x		
Existe compromiso de parte de los socios		x	Los socios no entregan documentos requeridos por la asociación.
Interés de la dirección hacia el bienestar de los socios	x		
Motivación laboral		x	Los trabajadores que realizan el acopio de la leche no cuentan con un salario.
Respeto al líder o gerente		x	Existe una división ente los representantes y los miembros de la asociación.
Uso de colore o distintivos de la asociación		x	

Nota: Se muestra la guía de observación. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

6.3. Diagnóstico situacional

6.3.1. Matriz FODA

Tabla 8

Matriz FODA

ANÁLISIS ESTRATEGICO - FODA	
FACTORES INTERNOS DE LA ASOCIACIÓN	FACTORES EXTERNOS DE LA ASOCIACIÓN
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Capacidad de innovación y lanzamiento de nuevos productos. F2. Centro de acopio comunitario. F3. Reuniones mensuales. F4. Adecuada localización geográfica.	O1. Existencia de amplio mercado para la inserción del producto. O2. Expansión de Mercado lácteo. O3. Apoyo de las instituciones del estado. O4. Disponibilidad de producto.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. La asociación no cuenta con un direccionamiento estratégico. D2. Falta de distribución en mercados. D3. Falta de comunicación y compromiso de los comuneros. D4. Inadecuado sistema de calidad e incorrectas prácticas de ordeño y manufactura. D5. Bajo nivel de capacidad instalada y equipo de acopio.	A1. Alta sensibilidad de la demanda de su producto con respecto al precio. A2. Riesgo de control de calidad. A3. Desastres naturales. A4. Crisis económica en el país. A5. Competidores que aplican estrategias agresivas en el mercado.

Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSANCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Análisis:

La asociación se caracteriza por su capacidad de innovación y lanzamiento de nuevos productos, centro de acopio comunitario, reuniones mensuales y adecuada localización geográfica siendo estas las fortalezas que tiene, con el fin de crear aceptación constantemente y comprometidos en remediar cada uno de sus debilidades como asociación para dar a sus consumidores un servicio de calidad.

6.3.2. Análisis del Entorno

6.3.2.1. Entorno externo.

a) Oportunidades y amenazas

Tabla 9

Oportunidades y amenazas de la asociación

FACTORES EXTERNOS DE LA ASOCIACIÓN	
OPORTUNIDADES	
O1. Existencia de amplio mercado para la inserción del producto.	
O2. Expansión de mercado lácteo.	
O3. Apoyo de las instituciones del estado.	
O4. Disponibilidad de producto.	
AMENAZAS	
A1. Alta sensibilidad de la demanda de su producto con respecto al precio.	
A2. Riesgo de control de calidad.	
A3. Desastres naturales.	
A4. Crisis económica en el país.	
A5. Competidores que aplican estrategias agresivas en el mercado.	

Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSANCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

b) Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 10

Pasos para la elaboración de la matriz de factores externos

N°	Pasos
1	Lista de factores determinantes del éxito.
2	Calificar el peso 0,0 (no es importante) a 1 (muy importante).
3	Calificación de los factores 4= oportunidad importante, 3= oportunidad menor, 2=amenaza menor, 1=amenaza importante.
4	Multiplicación de peso por factor.
5	Suma de las multiplicaciones.
6	Ponderación 4,0= alto, 2,5= promedio, 1,0= bajo.

Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSANCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Tabla 11

Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA (EFE)				
FACTORES EXTERNOS				
Asociación “ASOCOMSACUM”				
Factores Determinantes de éxito		Ponderación	Sin Importancia	0,0
			Muy Importante	1.0
AMENAZAS		Impacto	Amenaza Importante 1	Oportunidad Menor 3
			Amenaza Menor 2	Oportunidad Importante 4
		Peso	Impacto	Peso Ponderado
	Alta sensibilidad de la demanda de su producto con respecto al precio.	0,05	2	0,1
A1.	Riesgo de control de calidad.	0,18	1	0,18
A2.	Desastres naturales.	0,09	2	0,18
A3.	Crisis económica en el país.	0,11	1	0,11
A4.	Competidores que aplican estrategias agresivas en el mercado.	0,1	1	0,1
			Subtotal de AMENAZAS	0,57
OPORTUNIDADES				
O1.	Existencia de amplio mercado para la inserción del producto.	0,12	3	0,36
O2.	Expansión de Mercado lácteo.	0,13	3	0,39
O3.	Apoyo de las instituciones del estado.	0,14	4	0,56
O4.	Disponibilidad de producto.	0,08	3	0,24
			Subtotal de OPORTUNIDADES	1,55
Totales		100%		2,12

Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSANCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Análisis:

Se observa que las oportunidades más relevantes con la que cuenta la asociación es el apoyo de las instituciones del estado, con un peso de 0,14 y una cuantificación de 4, seguido de la expansión de mercado lácteo con un peso de 0,13 y una calificación de 3. La amenaza principal que tiene la asociación es el riesgo de control de calidad en el producto, con un peso de 0,18 y calificación de 1, como otra amenaza tenemos a la crisis económica del país ya que en la actualidad debido a la enfermedad mundial (Covid-19) que ha afectado a grandes, medianas y pequeñas empresas u organizaciones, con un peso de 0,11 y calificación de 1 y así obtenemos un peso ponderado de 2,12 que evidencia que la asociación no está aprovechando las oportunidades para contrarrestar las amenazas. Además, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,55 y el de las amenazas es 0,57, lo cual establece que el ambiente externo es favorable a la organización.

6.3.2.2. Entorno Interno.

a) Fortalezas y debilidades

Tabla 12

Fortalezas y debilidades de la asociación

FACTORES INTERNOS DE LA ASOCIACIÓN	
FORTALEZAS	
F1. Capacidad de innovación y lanzamiento de nuevos productos.	
F2. Centro de acopio comunitario.	
F3. Reuniones mensuales.	
F4. Adecuada localización geográfica.	
DEBILIDADES	
D1. La asociación no cuenta con un direccionamiento estratégico.	
D2. Falta de distribución en mercados.	
D3. Falta de comunicación y compromiso de los comuneros.	
D4. Inadecuado sistema de calidad e incorrectas prácticas de ordeño y manufactura.	
D5. Bajo nivel de capacidad instalada y equipo de acopio	

Nota. Propuesta (2020). Asociación "ASOCOMSANCUM". Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

b) Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 13

Pasos para la elaboración de la matriz internos (EFI)

N°	Pasos
1	Lista de factores determinantes del éxito.
2	Calificar el peso 0,0 (no es importante) a 1 (muy importante).
3	Calificación de los factores 4=fuerza importante, 3= fuerza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad importante.
4	Multiplicación de peso por factor.
5	Suma de las multiplicaciones.
6	Ponderación 4,0= alto, 2,5= promedio, 1,0= bajo.

Nota. Propuesta (2020). Asociación "ASOCOMSANCUM". Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Tabla 14

Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNOS (EFI)				
FACTORES EXTERNOS				
Asociación "ASOCOMSACUM"				
	Factores Determinantes de éxito	Ponderación	Sin Importancia	0,0
		Muy Importante	1.0	
	DEBILIDADES	Impacto	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
			Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4
		Peso	Impacto	Peso Ponderado
D1.	La asociación no cuenta con un direccionamiento estratégico.	0,13	1	0,13
D2.	Falta de distribución en mercados.	0,06	2	0,12
D3.	Falta de comunicación y compromiso de los comuneros.	0,1	1	0,1
D4.	Inadecuado sistema de calidad e incorrectas prácticas de ordeño y manufactura.	0,14	2	0,28
D5.	Bajo nivel de capacidad instalada y equipo de acopio.	0,1	2	0,2
			Subtotal de DEBILIDADES	0,83
FORTALEZAS				
F1.	Capacidad de innovación y lanzamiento de nuevos productos.	0,15	4	0,6
F2.	Centro de acopio comunitario.	0,14	3	0,42
F3.	Reuniones mensuales.	0,08	3	0,24
F4.	Adecuada localización geográfica.	0,1	4	0,4
			Subtotal de FORTALEZAS	1,66
Totales		100%		2,49

Nota. Propuesta (2020). Asociación "ASOCOMSANCUM". Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Análisis:

La máxima fuerza de la asociación es la capacidad de innovación y lanzamiento de nuevos productos con un peso de 0,15 y calificación de 4, seguido de un centro de acopio comunitario con un peso de 0,12 y calificación de 3. En las debilidades el factor más relevante es el inadecuado sistema de calidad e incorrectas prácticas de ordeño y manufactura, con un peso de 0,14 y una cuantificación de 2, en segundo lugar la asociación no cuenta con un direccionamiento estratégico donde da un peso de 0,13 y calificación de 1. La ponderación total de la matriz EFI es de 2,49; lo que expresa que la asociación no está contrarrestando las debilidades con sus fortalezas.

Por otro lado las fuerzas internas son favorables a la asociación con un peso ponderado total de 1,66 contra 0,83 del total de las debilidades. No obstante, el valor total por debajo de 2,5; indica que la asociación es débil en el factor interno.

6.3.3. Evaluación de los factores internos y externos**a) Matriz de aprovechamiento.**

La siguiente matriz indica como la asociación aprovecha sus oportunidades y fortalezas para la creación de estrategias. La matriz de aprovechamiento está cuantificando de la siguiente manera: 5= impacto alto, 4= impacto medio alto, 3= impacto medio, 2= impacto medio bajo, 1= impacto bajo.

Tabla 15*Matriz de aprovechamiento*

Oportunidades Fortalezas	Existencia de amplio mercado para la inserción del producto.	Expansión de Mercado lácteo.	Apoyo de las instituciones del estado.	Disponibilidad de producto.	Total
Capacidad de innovación y lanzamiento de nuevos productos.	5	5	5	4	19
Centro de acopio comunitario.	5	4	3	4	16
Reuniones mensuales.	4	3	5	5	17
Adecuada localización geográfica.	3	4	4	3	14
Total	17	16	17	16	

Nota. Propuesta (2020). Asociación "ASOCOMSANCUM". Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

b) Matriz de vulnerabilidad.

En la siguiente Tabla se evidencia como las debilidades de la asociación la dejan vulnerable ante las amenazas.

Tabla 16*Matriz de vulnerabilidad*

Amenazas Debilidades	Alta sensibilidad de la demanda de su producto con respecto al precio.	Riesgo de control de calidad.	Desastres naturales.	Crisis económica en el país.	Competidores que aplican estrategias agresivas en el mercado.	Total
La asociación no cuenta con un direccionamiento estratégico.	5	5	3	5	5	23
Falta de distribución en mercados.	5	4	3	3	4	19
Falta de comunicación y compromiso de los comuneros.	4	5	2	4	5	20
Inadecuado sistema de calidad e incorrectas prácticas de ordeño y manufactura.	3	5	2	3	5	18
Bajo nivel de capacidad e instalada y equipo de acopio.	3	4	3	4	5	19
Total	20	23	13	19	24	

Nota. Propuesta (2020). Asociación "ASOCOMSANCUM". Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

c) Ponderación de la matriz FODA

Tabla 17

Ponderación de la Matriz FODA

Asociación "ASOCOMSANCUM" de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo.


		Factores Externos				Total		
		O1	O2	O3	O4			
Factores Internos	Debilidades v Amenazas	F1	5	5	5	4	19	
		F2	5	4	3	4	16	
		F3	4	3	5	5	17	
		F4	3	4	4	3	14	
		Total	17	16	17	16		
		A1	A2	A3	A4	A5	Total	
		D1	5	5	3	5	5	23
		D2	5	4	3	3	4	19
		D3	4	5	2	4	5	20
		D4	3	5	2	3	5	18
		D6	3	4	3	4	5	19
		Total	20	23	13	19	24	

Nota. Propuesta (2020). Asociación "ASOCOMSANCUM". Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

6.3.4. Matriz DAFO cruzada

Tabla 18

Matriz cruzada DAFO

MATRIZ CRUZADA - DAFO		
DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Capacidad de innovación y lanzamiento de nuevos productos. F2. Centro de acopio comunitario. F3. Reuniones mensuales. F4. Adecuada localización geográfica.	D1. La asociación no cuenta con un direccionamiento estratégico. D2. Falta de distribución en mercados. D3. Falta de comunicación y compromiso de los comuneros. D4. Inadecuado sistema de calidad e incorrectas prácticas de ordeño y manufactura. D5. Bajo nivel de capacidad instalada y equipo de acopio.
OPORTUNIDAD	FO	DO
O1. Existencia de amplio mercado para la inserción del producto. O2. Expansión de Mercado lácteo. O3. Apoyo de las instituciones del estado. O4. Disponibilidad de producto.	F1-O1 Creación de una línea de producto (Queso fresco).	D1-O3 Diseño de la estructura organizacional y funcional para la definición de niveles jerárquicos y fortalecimiento de la Gestión Administrativa.
AMENAZA	FA	DA
A1. Alta sensibilidad de la demanda de su producto con respecto al precio. A2. Riesgo de control de calidad. A3. Desastres naturales. A4. Crisis económica en el país. A5. Competidores que aplican estrategias agresivas en el mercado.	F3-A2 Creación de documentos estandarizados, para facilitar las operaciones de la asociación.	D3-A5 Diseño de canales de comunicación organizacional, para mejorar las relaciones entre socios, proveedores y clientes.

Nota. Propuesta (2020). Asociación "ASOCOMSANCUM". Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

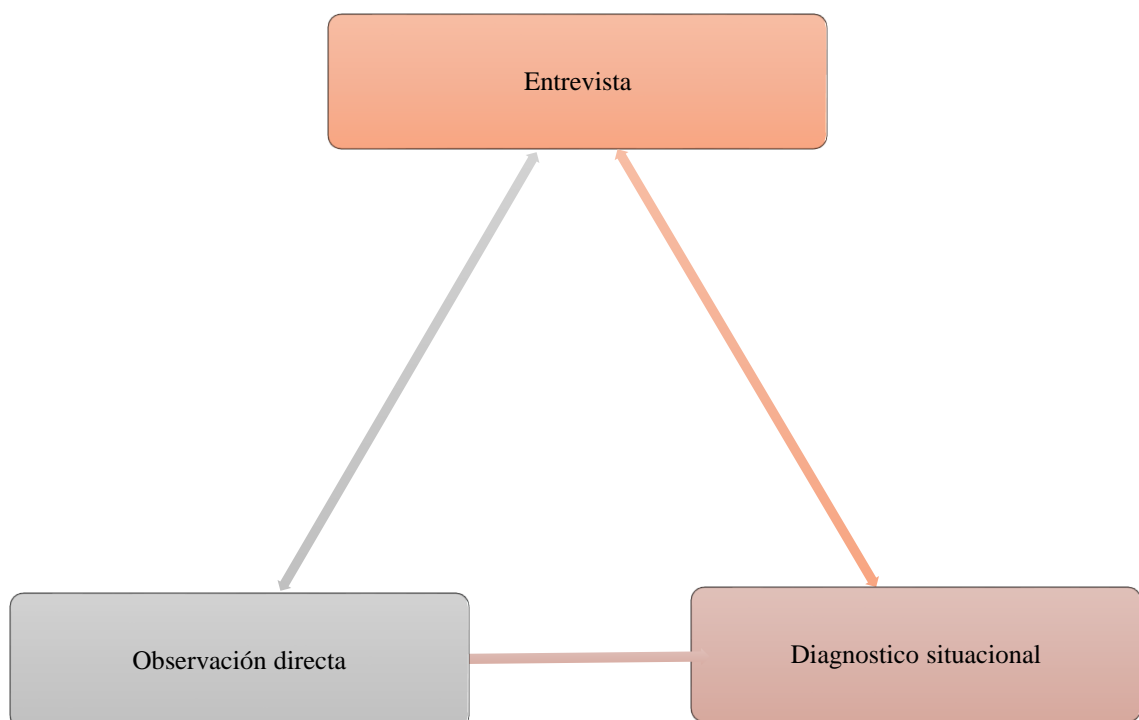
6.4. Estrategias

- ✓ Creación de una línea de producto (Queso fresco).
- ✓ Diseño de la estructura organizacional y funcional para la definición de niveles jerárquicos y fortalecimiento de la Gestión Administrativa.
- ✓ Creación de documentos estandarizados, para facilitar las operaciones de la asociación.
- ✓ Diseño de canales de comunicación organizacional, para mejorar las relaciones entre socios, proveedores y clientes.

6.5. Triangulación y análisis de datos

Figura 10

Triangulación y análisis de datos



Nota. Se describe la triangulación entre la entrevista, observación directa y diagnostico situacional. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

De acuerdo a la observación directa se pudo evidenciar la falta de asociatividad, comunicación y ausencia de documentos administrativos importantes que sirven de respaldo para las transacciones que se desarrollan dentro y fuera de la asociación. Por otra parte, mediante la entrevista que se mantuvo con la tesorera se conoció la inconformidad en cuanto a la gestión administrativa, la desconfianza hacia los representantes, así como también, limitada colaboración y quemeimportismo por parte de los socios, en las actividades de gestión en la asociación. Con la realización de diagnóstico situacional, se pudo conocer en qué estado se encuentran los factores internos y externos de la asociación.

Los datos recabados han permitido conocer de manera muy clara las fortalezas y debilidades en las que se desenvuelven la asociación y plasmarlos en la matriz FODA para obtener estrategias que ayuden en el mejoramiento de la gestión administrativa de la asociación.

7. PROPUESTA

7.1. Nombre de la propuesta

Modelo de Gestión Administrativa para la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo en el año 2020.

7.2. Objetivos de la propuesta

7.2.1. Objetivo general

Desarrollar los elementos constitutivos del Modelo de Gestión Administrativa para la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo.

7.2.2. Objetivos específicos

- Identificar los principales elementos de la Gestión Administrativa, que contribuyan en la estructuración del modelo.
- Desarrollar descriptivamente cada uno de los componentes del modelo.
- Determinar el uso del modelo de gestión administrativa para que aporte al desarrollo de la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo.
- Proponer un plan de implementación del Modelo de Gestión Administrativa para la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo.

7.3. Estructura del Modelo de Gestión Administrativa

7.3.1. Diagrama del Modelo de Gestión Administrativa

Modelo de Gestión Administrativa para la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo en el año 2020.

Figura 11*Elementos que conforman la propuesta*

Nota. Se detalla los elementos que conforman la gestión administrativa. **Elaborado por:** Nataly Silvana Paste Laguna y Paola Liliana Tenelema Tibán.

Explicación de cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico

Esta propuesta encaja perfectamente a las necesidades de la asociación “ASOCOMSAMCUM” de Salcedo, ya que ayudará a originar la cultura organizacional con un direccionamiento estratégico, además se proporcionará claridad en el funcionamiento de los procesos administrativos, el complemento de las actividades y los cargos de una manera organizada por medio de un manual de funciones, así como también políticas que se deberán cumplir para potenciar las capacidades de los colaboradores. Por otra parte el estudio del entorno diagnostica la

situación actual en la cual se evidencian los objetivos estratégicos y las estrategias a realizar.

El diseño del manual de Gestión Administrativa permite establecer un enfoque estructurado para alienar acciones de mejora a las áreas que integran la asociación, además mejorará las relaciones interpersonales de los integrantes de la asociación y su compromiso con el entorno.

7.3.1.1. Visión propuesta.

Tabla 19


Formulación de la visión

Preguntas	Respuestas
¿Qué imagen deseamos adquirir de la asociación?	Calidad humana y profesional de nuestra gente.
¿Que seremos en el futuro?	Seremos reconocidos como la primera y mejor opción de acopio en el cantón.
¿Qué aremos en el futuro?	Incursionar en los mercados lácteos más exigentes.
¿Que es probable que cambie la asociación en los tres años?	El recurso humano y tecnológico.

Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSAMCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Tabla 20

Propuesta visión

	<p>VISION ASOCIACIÓN “ASOCOMSANCUM”</p>
<p>Al cabo de 3 años seremos reconocidos como la primera y mejor opción de acopio en el cantón, por la calidad humana y profesional de nuestra gente, con orgulloso recurso humano y tecnológico que nos permita incursionar en los mercados lácteos más exigentes.</p>	

Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSAMCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

7.3.1.2. Misión propuesta.

Tabla 21


Formulación de la misión

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes somos?	Una asociación encargada de acopiar leche.
¿A que nos dedicamos?	Distribuir al sector lácteo materia prima.
¿Cuáles son nuestras competencias distintivas?	Alta calidad.
¿Cuál es nuestro valor agregado?	Desarrollo social y económico de la zona de sus habitantes.

Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSAMCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Tabla 22

Propuesta misión

	<p>MISION ASOCIACIÓN “ASOCOMSANCUM”</p>
<p>Ser una asociación encargada de acopiar leche que distribuye al sector lácteo una materia prima de alta calidad como lo es la leche fría, favoreciendo al desarrollo social y económico de la zona de sus habitantes.</p>	

Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSAMCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

7.3.1.3. Valores Corporativos.

La asociación ve la necesidad de enfocarse en los valores que ayude a efectuar una correcta relación entre los colaboradores, permitiendo orientar el compromiso en función al comportamiento interno de la asociación. Siendo estos el espíritu de la organización ya que estos representan la cultura organizacional y su naturaleza.

- Trabajo en equipo

Es la colaboración de todos los miembros de manera comprometida en la realización de una actividad, de tal modo que por compartir dicha actividad los resultados sean más efectivos, rápidos y sólidos.

- Liderazgo

Representa el correcto rumbo de la organización y la transformación de la misma, asegurando el logro de los propósitos, afrontando una realidad incierta desarrollando nuevas capacidades que permitan enfrentar con éxito los retos.

- Transparencia

Busca aumentar la confianza de manera voluntaria, seria, ordenada y comprometida entre quienes tienen relación con la organización, ya sean los empleados, clientes, proveedores, socios o accionistas.

- Responsabilidad

Es el cumplimiento de los deberes y obligaciones del equipo de trabajo, de tal modo que se reflejen los efectos de las actividades de la asociación en la sociedad y entre sí.

- Compromiso

Implica la base esencial del trabajador y colaboradores con la organización dando como respuesta de esta, la contribución positiva a la eficiencia, producción, satisfacción y éxito de la organización.

- Confianza

Se refiere a la calidad de la relación que se establece en el interior de la organización, generando entre los colaboradores dinámicas fluidas y eficaces con el fin de mejorar la productividad suscitando la seguridad con nuestros clientes.


7.3.1.4. Políticas Generales.

a) Políticas Administrativas

Estas acciones permiten a la asociación regular y evaluar cómo se está ejecutando la actividad comercial mediante reuniones mensuales que le proporcionará información para diagnosticar el desempeño, desarrollo organizacional y realizar cambios si fuere necesario.

Tabla 23

Manual de políticas del Área Administrativa

	MANUAL DE POLÍTICAS	Área Administrativa
<p>Actividad: Regulación Interna. Propósito: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento de la asociación.</p>		
<p>Exposición de políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener informados a los colaboradores sobre las políticas, normas, estructuras, funciones y procedimientos de manera que todo el personal tenga identificado cual es el rol que se va a desempeñar en la asociación y la relación con ello. ➤ Los comunicados se realizarán de manera formal por medios escritos o electrónicos. ➤ El presidente es el responsable de que en su área se documenten sus principales actividades y procesos de tal manera que sea de fácil control y así asegurar el cumplimiento de las acciones. ➤ Debe asegurarse que los manuales de función, políticas y procedimientos sean revisados y actualizados al menos una vez al año. 		


Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSAMCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

b) Políticas de recursos humanos

Esta política busca fomentar y conformar un equipo de trabajo comprometido y capacitado que se identifique con la asociación.

Tabla 24

Manual de políticas del Área de RR.HH

 <p style="text-align: center;">MANUAL DE POLÍTICAS</p>	Recursos humanos
<p>Actividad: Fortalecimiento asociativo, Reclutamiento y selección del personal.</p> <p>Propósito: Establecer actividades de fortalecimiento y pertenencia a la asociación así como también la contratación del recurso humano.</p>	
<p>Exposición de la política:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El trabajo a desempeñar en la asociación será de lunes a domingo de 5 am a 3 pm. ➤ El personal deberá llegar 10 minutos antes del trabajo sino será considerado como retraso. ➤ El personal deberá justificar los permisos y faltas ya sea al trabajo, capacitaciones o reuniones mediante un documento por escrito. ➤ La junta general aprobará el reclutamiento de personal. ➤ Participar de las actividades extra particulares para fomentar la asociatividad. ➤ Se capacitará periódicamente a los socios en cuanto a la higiene y calidad de la leche. ➤ Todos los socios deberán pasar por un proceso de control de calidad. 	


Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSANCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

c) Área Contable

Principios básicos, específicos, acuerdos, reglas y procedimientos para la elaboración y presentación de estados financieros.

Tabla 25

Manual de políticas del Área Contable

 <p style="text-align: center;">MANUAL DE POLÍTICAS</p>	Área Contable
<p>Actividad: Información Financiera.</p> <p>Propósito: Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera asegurando que se cumplan con las normas contables.</p>	

Exposición de la política:

- Presentación mensual, adecuada y completa de los movimientos económicos o estados financieros de la asociación.
- Aporte mensual de 5 dólares para la sostenibilidad de la asociación.
- Asegurarse que los pagos a los socios sean de manera oportuna.
- Respalda la información contable con: facturas, recibos, etc.
- Se realizará al menos 4 veces al año una auditoria o cuando el presidente lo considere conveniente.
- No se otorgarán anticipos de sueldo a los trabajadores.
- Verificar que el fondo de caja chica tenga mínimo \$200 dólares.


Nota: Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSAMCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

d) Área Comercial

Es el conjunto de principios e instrumentos que ayudarán a regular las relaciones comerciales entre las industrias y clientes, consiguiendo los objetivos marcados.

Tabla 26

Manual de políticas del Área Comercial

 <p style="text-align: center;">MANUAL DE POLÍTICAS</p>	Área Comercial
<p>Actividad: Comercial.</p> <p>Propósito: Establecer políticas para dar a conocer la asociación y estudiar las preferencias y necesidades del mercado</p>	
<p>Exposición de la política:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los pagos se realizarán en efectivo. ➤ El correo electrónico, Facebook e Instagram será administrada únicamente por el presidente de la asociación. ➤ Mantener un mejoramiento constante en los procesos de producción y negocio. ➤ Incrementar anualmente la cuota de participación de mercado. 	

Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSAMCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

7.4. Plan estratégico

Tabla 27

Plan estratégico

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	PROGRAMAS	PROYECTOS	METAS	PRESUPUESTO
Creación de una línea de productos. (Queso fresco)	<ul style="list-style-type: none"> Más oferta abarca más mercado. Aprovechar la eficiencia de las operaciones en la planta productiva. 	<p>Brindar la posibilidad de escoger al consumidor.</p> <p>Producir más a menor costo.</p>	<p>Establecer el mercado meta al que se va a dirigir.</p> <p>Ofrecer el precio adecuado para tener como competir ante el mercado.</p>	<p>Crear un nuevo producto (queso fresco).</p> <p>Análisis del costo de producción para poder fijar el precio adecuado.</p>	<p>80%</p> <p>80%</p>	\$ 5068,38
Diseño de la estructura organizacional y funcional para la definición de niveles jerárquicos y fortalecimiento de la Gestión Administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer niveles jerárquicos y las funciones de los colaboradores, para evitar duplicidad de tareas con su respectivo presupuesto. 	<p>Departamentalización para asegurar la coordinación y colaboración de los socios.</p> <p>Direccionar recursos para enfocar el talento de los colaboradores.</p> <p>Elaborar pautas estratégicas para mejorar el desarrollo organizacional.</p>	<p>Moldear los departamentos, acorde a las condiciones de la asociación.</p> <p>Englobar el análisis y descripción de los diferentes cargos.</p> <p>Proyectar y dirigir acciones.</p>	<p>Diseño de un organigrama.</p> <p>Elaboración de un manual de funciones.</p> <p>Preparación de estrategias.</p> <p>Elaboración del presupuesto</p>	<p>100%</p> <p>100%</p> <p>100%</p> <p>100%</p>	\$250,00

Creación de documentos estandarizados, para facilitar las operaciones de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la gestión y control interno. Respaldo documental de las transacciones de la asociación. 	Información integral de la asociación.	Registro de actividades	Desarrollar formatos de manejo interno.	80%	\$300,00
		Estandarización de información.	Notariar la información de las actividades realizadas.	Socializar las estrategias.	80%	
Diseño de canales de comunicación organizacional, para mejorar las relaciones entre socios, proveedores y clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Explorar el grado de satisfacción de los clientes Diseñar un plan estratégico de servicio al cliente. Unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto. Comunicación favorable entre asociación y proveedor. 	Garantizar los resultados acerca de las necesidades de los clientes	Evaluación a clientes.	Estudiar al mercado.	100%	\$150,00
		Garantizar la sostenibilidad de la organización.	Evaluación a clientes.	Incrementar el volumen de ventas.	100%	
		Fortalecer la capacidad organizacional para responder a los retos.	Trabajar en equipo.	Participación de todos los socios para la toma de decisiones.	100%	
		Complementar las operaciones en la asociación.	Logística de gestión de proveedores.	Diseñar un eficiente sistema de pago a proveedores.	100%	
TOTAL						\$ 8.680,38

Nota. Propuesta (2020). Asociación "ASOCOMSAMCUM". Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Tabla 28*Análisis de costo-beneficio*

Estrategias	Costo Total
Creación de una línea de productos. (Queso fresco)	\$7980,38
Diseño de la estructura organizacional y funcional para la definición de niveles jerárquicos y fortalecimiento de la Gestión Administrativa.	\$700,00
Creación de documentos estandarizados, para facilitar las operaciones de la asociación.	
Diseño de canales de comunicación organizacional, para mejorar las relaciones entre socios, proveedores y clientes.	
Análisis: Se invertirán \$8.680,30 para mejorar el desarrollo organizacional de la asociación “ASOCONSANCUM”	
Beneficio para la asociación	Estudiantes-Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)

Análisis: Estos costos pueden ser solventados a través del convenio con la Universidad Técnica de Cotopaxi para que los estudiantes puedan implementar el modelo de gestión.

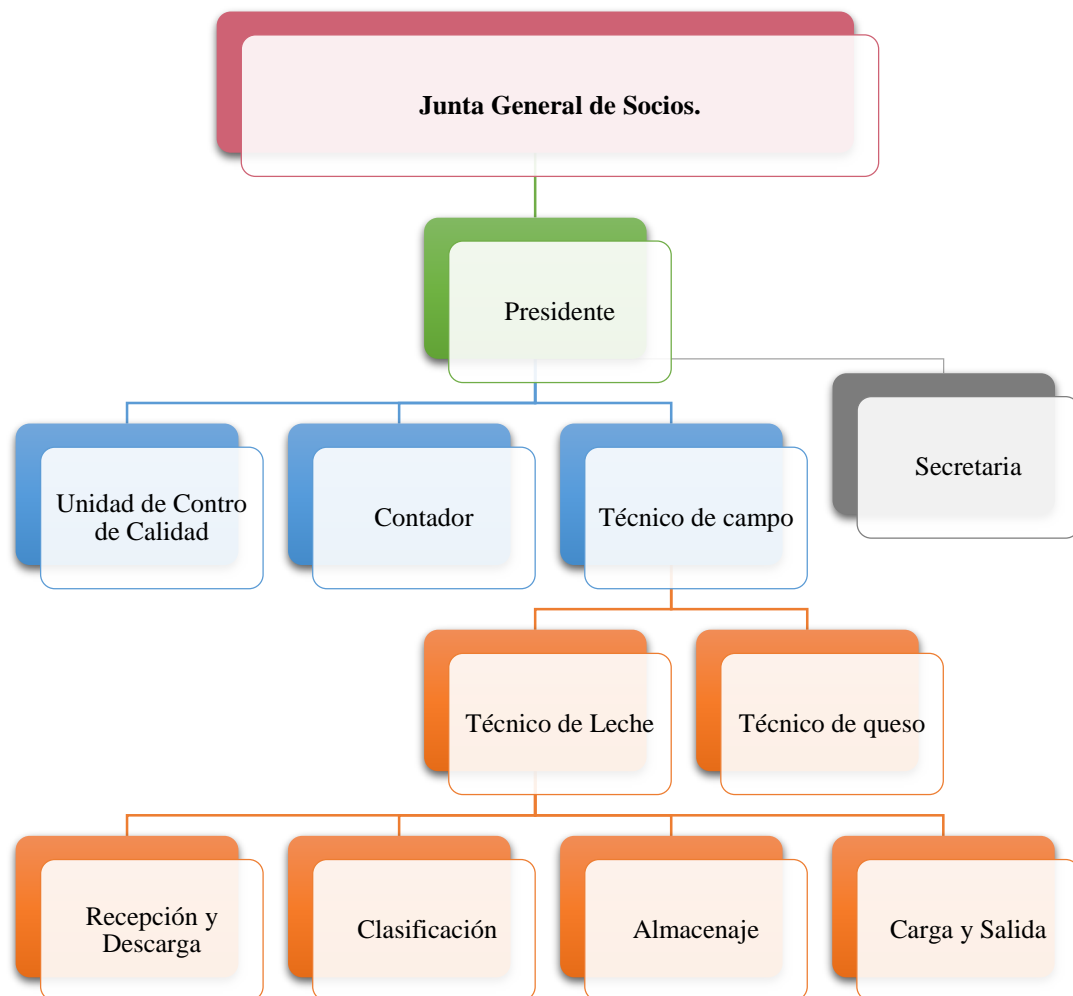
Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSANCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

7.4.1. D1-O3 Diseño de la estructura organizacional y funcional para la definición de niveles jerárquicos y fortalecimiento de la Gestión Administrativa

7.4.1.1. Diseño de la estructura organizacional.

Estructura organizacional

Esta estructura organizacional fue creada para la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna de San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo, la cual está basada en las necesidades de la organización y así permitiendo, conocer su estructura interna como son sus áreas y la relación que tienen entre los cargos, estableciendo así jerarquías de tal forma que se puedan desarrollar las actividades eficazmente y proporcionando un mejor ambiente laboral.


Figura 12*Estructura Organizacional*


Nota. Propuesta (2020). Asociación "ASOCOMSANCUM". Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.


7.4.1.2. Diseño del Manual de funciones.


Tabla 29

Manual de Funciones

	MANUAL DE FUNCIONES 2020		Fecha		04/07/2020	
			Página		1	de
Introducción						
<p>El presente manual de funciones ha sido diseñado para dar a conocer los cargos y sus respectivas funciones dentro de la asociación, permitiendo a los colaboradores realizar sus actividades de forma eficaz y eficiente, basándose en la estructura organizacional referente a las necesidades de la asociación. Describiendo de forma detallada y sencilla la información de los cargos, mejorando el desarrollo organizacional, evitando la duplicidad de tareas. Este manual de funciones deberá ser actualizado conforme al crecimiento de los cambios planificados, favoreciendo a los colaboradores y comunidad en general que intervienen en la asociación “ASOCOMSANCUM”.</p>						
Objetivos						
<p>Objetivo general.</p> <p>Efectuar la ejecución del manual de funciones para que sirva de guía para el óptimo desarrollo de las funciones de cada uno de los cargos y formalizarlos en la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo</p> <p>Objetivos específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Delinear el direccionamiento estratégico. ✓ Precisar las relaciones jerárquicas. ✓ Establecer las funciones de cada cargo. 						
Alcance						
<p>Este manual de funciones se aplicará a los diferentes cargos de la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin.</p>						
Reporta a: Junta General de Accionistas						
Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.			Revisado por: MBA. Pablo Vásquez		Aprobado por: DR. Edwin Vásquez	

	ASOCIACIÓN "ASOCOMSANCUM"		Fecha		04/07/2020	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página		2	de 4
Misión						
Ser una asociación encargada de acopiar leche que distribuye al sector lácteo una materia prima de alta calidad como lo es la leche fría, favoreciendo al desarrollo social y económico de la zona de sus habitantes.						
Visión						
Al cabo de 3 años seremos reconocidos como la primera y mejor opción de acopio en el cantón, por la calidad humana y profesional de nuestra gente, con orgulloso recurso humano y tecnológico que nos permita incursionar en los mercados lácteos más exigentes.						
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO						
Identificación						
Cargo: Presidente						
Plazas: 1						
Tipo de contratación: Plazo Fijo						
Relaciones de Autoridad						
Jefe Inmediato: Junta General de Accionistas						
Subordinados directos: Unidad de Producción, Unidad de Contabilidad y Unidad de control de calidad.						
Perfil: Como mínimo debe contar con una Ingeniera en Administración de empresas, Alimentos o Agroindustriales.						
Propósitos del puesto: Planificar, dirigir y tomar las decisiones más adecuadas que le permita al centro de acopio alcanzar los objetivos propuestos.						
Funciones Específicas:						
Asesorar la correcta y la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la asociación. Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas. Informar a los socios de la situación actual de la empresa.						
Experiencias: 2 años						
Iniciativa: Proactivo						
Reporta a: Junta General de Accionistas						
Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.		Revisado por: MBA. Pablo Vásquez		Aprobado por: DR. Edwin Vásquez		

	ASOCIACIÓN "ASOCOMSANCUM"		Fecha		04/07/2020	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página		3	de 4
Misión						
Ser una asociación encargada de acopiar leche que distribuye al sector lácteo una materia prima de alta calidad como lo es la leche fría, favoreciendo al desarrollo social y económico de la zona de sus habitantes.						
Visión						
Al cabo de 3 años seremos reconocidos como la primera y mejor opción de acopio en el cantón, por la calidad humana y profesional de nuestra gente, con orgulloso recurso humano y tecnológico que nos permita incursionar en los mercados lácteos más exigentes.						
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO						
Identificación						
Cargo: Secretaria/ Contadora						
Plazas: 1						
Tipo de contratación: Plazo Fijo						
Relaciones de Autoridad						
Jefe Inmediato: Presidente						
Subordinados directos: Ninguno						
Perfil: Título en Administración o tener una carrera técnica secretarial afines con dominio de paquetes informáticos, aptitudes para la organización y buenas relaciones interpersonales.						
Propósitos del puesto: Llevar una agenda de toda la información recibida. Registrar en un sistema contable todos los ingresos y egresos. También debe emitir factura y cancelar periódicamente.						
Funciones Específicas: Tomar las decisiones con respecto a su cargo y responsabilidad que se le asigne en ese momento. Dirigir las operaciones relacionadas con la contabilidad general y realizar conciliaciones bancarias y del pago de impuestos. Controlar las notas de crédito por préstamos concedidos entre otras funciones.						
Experiencias: 3 años						
Iniciativa: Responsable						
Reporta a: Presidente						
Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.		Revisado por: MBA. Pablo Vásquez		Aprobado por: DR. Edwin Vásquez		

	ASOCIACIÓN “ASOCOMSANCUM”		Fecha		04/07/2020	
	MANUAL DE FUNCIONES		Página		4	de 4
Misión						
Ser una asociación que brinda al sector lechero una materia prima de alta calidad como lo es la leche fría, favoreciendo al desarrollo social y económico de la zona y sus habitantes.						
Visión						
Al cabo de 3 años seremos reconocidos como la primera y mejor opción de acopio en el cantón, por la calidad humana y profesional de nuestra gente, con orgulloso recurso humano y tecnológico que nos permita incursionar en los mercados lácteos más exigentes.						
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO						
Identificación						
Cargo: Supervisor para Control de Calidad						
Plazas: 1						
Tipo de contratación: Plazo fijo						
Relaciones de Autoridad						
Jefe Inmediato: Presidente						
Subordinados directos: Unidad de producción						
Perfil: Ingeniero en Alimentos, Agroindustrial con conocimientos en tecnología de lácteos.						
Propósitos del puesto: Controlar y garantizar la calidad del producto cumpliendo normas de calidad.						
Funciones Específicas: Controlar los procesos de calidad industrial desde su recepción hasta la llegada a las procesadoras de leche. Planificar producción e implementación de normas.						
Experiencias: 3 años						
Iniciativa: Proactivo y Responsable						
Reporta a: Presidente						
Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.		Revisado por: MBA. Pablo Vásquez		Aprobado por: DR. Edwin Vásquez		

Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSANCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

7.4.2. D3-A5 Diseño de canales de comunicación organizacional, para mejorar las relaciones entre socios, proveedores y clientes

La comunicación organizacional es una base fundamental para la eficiencia y el rendimiento de la asociación, por ello se establecen canales de comunicación para mejorar las relaciones interpersonales y optimizarlas, entre los colaboradores, proveedores y clientes lo que genera un excelente clima organizacional.

En la siguiente tabla se da a conocer la estrategia de creación de redes sociales como son Facebook, Correo electrónico e Instagram y así permitiendo la interacción entre la asociación, proveedores y clientes de forma directa, creando una buena relación con los involucrados, haciendo llegar la información de forma rápida.

Tabla 30

Creación de redes sociales

Estrategia	Creación de redes sociales de la asociación
Objetivo	Utilización de las redes sociales para presentación de la asociación y su producto que genere una interacción con las personas por medio de promociones.
Táctica	Creación de Correo, Facebook e Instagram.
Actividades	✓ Registros en las páginas sociales.
Alcance	Público objetivo.
Impacto	Conocimiento de la asociación, los productos y una interacción directa con clientes o posibles clientes.
Tiempo	1 mes.
Responsable	Presidente.
Costo	El costo será solventado por la vinculación con la Universidad Técnica de Cotopaxi.
Diseño	Anexo n° 4 al n° 6

Nota. Propuesta (2020). Asociación "ASOCOMSANCUM". Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

7.4.3. F3-A2 Creación de documentos estandarizados, para facilitar las operaciones de la asociación


La creación de documentos estandarizados para la asociación servirá de respaldo para todas las transacciones que se desarrollen dentro y fuera de la organización, siendo un medio para gestionar la asociación y analizar su productividad. Estos documentos servirán de ayuda al manual de funciones y mejorará la comunicación organizacional.

A continuación se muestran los formatos de manejo interno y general:


a) Formato de hoja de asistencia

	HOJA DE ASISTENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA ASOCIACION "ASOCOMSANCUM" DE LA COMUNA SAN ANTONIO DE CUMBIJIN					
Nombre:						
Mes:						
Día:	Mañana		Tarde		Extra	
Observación: <i>Cualquier error debe ser informado a la secretaria.</i>						
				Firma		

c) Formato de solicitud de ingreso a la asociación

	<p>SOLICITUD DE INGRESO</p> <p>Asociación “ASOCOMSANCUM” de la Comuna San Antonio de Cumbijin</p>
	<p>Salcedo.....de...20...</p>
<p>Señores.</p>	
<p>Consejo administrativo.</p>	
<p>ASOCIACIÓN “ASOCOMSANCUM”</p>	
<p>DE LA COMUNA SAN ANTONIO DE CUMBIJIN</p>	
<p>Presente. –</p>	
<p>De mi consideración:</p>	
<p>Reciban un cordial saludo y éxito en tan prestigiosa institución, la presente tiene como finalidad solicitar mi ingreso a esta asociación como socio activo.</p>	
<p>Para lo cual adjunto mis datos personales (ficha de datos), fotocopia de cedula de identidad y 2 fotos tamaño carnet.</p>	
<p>Quedando a la espera de una favorable resolución, con el espíritu de cumplir con el mandato de los estatutos sociales, participar activamente y con la responsabilidad que el cargo amerita.</p>	
<p>Me suscribo de ustedes con atentos saludos.</p>	
<p>Atentamente,</p>	
<p style="text-align: center;">Firma.....</p>	
<p style="text-align: center;">Nombre.....</p>	

d) Formato de la ficha de datos del asociado.

		FICHA DE DATOS DEL ASOCIADO DE LA ASOCIACIÓN “ASOCOMSANCUM” DE LA COMUNA SAN ANTONIO DE CUMBIJIN	
<i>Nº de socio:</i>			
<i>Apellidos:</i>		Nombres:	
<i>Nº de cédula:</i>		Teléfono:	
<i>Fecha de nacimiento:</i>		Nacionalidad:	
<i>Dirección:</i>			
<i>E-mail:</i>			
<i>Teléfono fijo:</i>			
<i>Celular:</i>			
<i>Empresa o negocio en el cual trabaja:</i>			
<i>Sueldo mensual:</i>			
<i>Otros ingresos:</i>			
<i>Dirección del lugar de trabajo:</i>			
<i>Teléfono del lugar de trabajo:</i>			
<i>Cuentas bancarias:</i>		De ahorro:	De crédito:
<i>Referencias:</i>			
		Firma	

e) Formato de carnet de identificación.

	ASOCIACIÓN “ASOCOMSANCUM” DE LA COMUNA SAN ANTONIO DE CUMBIJIN
<div style="text-align: center;">  <p>Nombre Numero de cédula Cargo</p> </div>	
<div style="background-color: #c00000; height: 25px;"></div>	

f) Formato de solicitud de capacitación

	Solicitud de Capacitación Asociación “ASOCOMSANCUM”
Salcedo,.....de.....del 20....	
Señor	
Presidente de la asociación “ASOCOMSANCUM”	
Presente.-	
De mi consideración:	
<p>Reciba un cordial saludo y éxito en tan prestigiosa institución, la presente tiene como finalidad solicitarle en calidad de....., se nos programe una capacitación sobre....., pues es primordial fortalecer los conocimientos técnicos para un mejor desempeño laboral.</p>	
<p>Es un placer para nosotros contar con su apoyo, esperamos ponernos de acuerdo para realizar las programaciones que se requieren para la capacitación.</p>	
<p>Seguro de contar con una respuesta positiva me suscribo de usted.</p>	
<p>Atentamente,</p>	
Firma	
Nombre.....	

g) Memorándum

**ASOCIACIÓN “ASOCOMSANCUM” DE LA COMUNA SAN ANTONIO DE CUMBIJIN
MEMORÁNDUM.**

De:

Para:

Asunto:

Fecha:

Reciba un cordial saludo Sr/a.... manifestándole mi felicitación y simpatía por su excelente desempeño laboral y puntualidad, lo cual han reconocido sus compañeros de trabajo y clientes.

Se le recompensará con una bonificación económica la cual se verá reflejada en su sueldo del próximo mes.

Gracias por su atención.

Presidente.

7.4.4. F1-O1 Creación de una línea de producto (Queso fresco)

Debido a la necesidad de incrementar la productividad y a su vez generar una mayor utilidad para la asociación, se ha creado un nuevo producto que será añadido a su línea de producción. A continuación, en la tabla 31 se detalla el proceso de producción y su respectiva publicidad para su ingreso en el mercado.

Tabla 31

Creación de un nuevo producto

Estrategia	Nuevo producto				
Objetivo	Incrementar un nuevo producto, (quesos artesanales 500gr.) en la asociación.				
Táctica	Se realizará la elaboración de los quesos artesanales.				
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que la leche se encuentre en buen estado. ✓ Procesado bajo un estricto control de calidad e higiene. ✓ Elaboración de volantes para dar a conocer el producto nuevo (queso fresco). 				
Alcance	Intermediarios y consumidor final.				
Impacto	El queso debe estar libre de calostro y cumplir con característica física, microbiológica y adecuadamente conservada.				
Tiempo	Ilimitado.				
Responsable	Supervisor de control calidad y Área de Producción.				
Costo Unitario del Queso de 500 g	\$ 1,69.				
Diseño	Anexo n° 7 y n° 8.				
Presupuesto de la estrategia					
Cant.	Actividad	Forma de pago	Valor Unitario	Valor Total	Tiempo de Duración
3000	Elaboración de quesos artesanales de 500 g mensualmente.	-	\$1,69	\$5068,38	1 mes
100	Elaboración de volantes	Efectivo	\$1,00	\$100,00	3 días
TOTAL				\$ 5.168,38	

Nota. Propuesta (2020). Asociación "ASOCOMSANCUM". Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

7.5. Desarrollo de estrategias

Tabla 32

Cronograma de actividades de la propuesta

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	AÑO 2021											
		MESES											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Creación de una línea de producto (Queso fresco)	Fabricación del queso fresco.												
	Elaboración de volantes.												
Diseño de la estructura organizacional y funcional para la definición de niveles jerárquicos y fortalecimiento de la Gestión Administrativa.	Diseño de un organigrama estructural.												
	Elaboración de un manual de funciones.												
	Diseño de un Manual de políticas.												
Creación de documentos estandarizados, para facilitar las operaciones de la asociación.	Formato de documentos de manejo interno y externo.												
Diseño de canales de comunicación organizacional, para mejorar las relaciones entre socios, proveedores y clientes.	Creación de redes sociales Facebook, Correo Electrónico e Instagram.												

Nota. Propuesta (2020). Asociación "ASOCOMSANCUM". Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

7.6. Plan de implementación

Tabla 33

Plan de implementación

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	TIEMPO AÑO 2021												RESPONSABLE	GRUPO/ESPACIO DE EJECUCIÓN	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Desarrollar los elementos constitutivos del Modelo de Gestión Administrativa que contribuya al desarrollo organizacional de la Asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo.	Visión														Directiva	Asociación (Cumbijin-Salcedo)
	Misión														Directiva	Asociación (Cumbijin-Salcedo)
	Valores														Junta de general de socios	Asociación (Cumbijin-Salcedo)
	Políticas														Junta de general de socios	Asociación (Cumbijin-Salcedo)
	Análisis del entorno														Directiva	Asociación (Cumbijin-Salcedo)
	Estrategias														Junta de socios	Asociación (Cumbijin-Salcedo)
	Programas														Secretario	Asociación (Cumbijin-Salcedo)
	Plan estratégico														Presidente	Asociación (Cumbijin-Salcedo)
	Cronograma														Secretario	Asociación (Cumbijin-Salcedo)

Nota. Propuesta (2020). Asociación “ASOCOMSANCUM”. Elaborado por: Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

8. IMPACTOS

8.1. Impacto técnico

El impacto técnico de la investigación se manifiesta al momento de aplicar un direccionamiento organizacional, estructura funcional, estrategias políticas, manual de funciones que mejorarán el desarrollo organizacional y permitirá una renovación de las relaciones interpersonales entre los socios de la asociación.

8.2. Impacto social

Mediante la propuesta se pretende mejorar el desarrollo organizacional de la asociación a través de un Modelo de Gestión Administrativa que les ofrecerá a los socios una organización renovada dentro de su estructura administrativa para lograr un crecimiento institucional y con ello se reformará la calidad de vida de todos los colaboradores.

8.3. Impacto económico

Al añadir un nuevo producto a la línea de producción, se incrementará el nivel de ingresos económicos de manera positiva, dando como resultado un aumento de utilidades mayores a las que se tenía previamente.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

Durante la investigación realizada se detectó que debido a la inadecuada Gestión Administrativa se tienen las siguientes consecuencias: falta de direccionamiento estratégico, ausencia de filosofía organizacional y funcional, inexistencia de documentación formal y la mala comunicación interna y externa, que impiden un buen desarrollo organizacional.

Con el análisis situacional, se pudo realizar el cruce de variables para generar estrategias utilizando la matriz EFE y la matriz EFI las mismas que sirvieron para orientar las acciones que se deben desarrollar mediante la gestión administrativa siendo la más importante, la estructura orgánica funcional, el direccionamiento estratégico y el manual de funciones.

Con la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa que está formado por un direccionamiento estratégico, análisis del entorno, estrategias, programas, plan estratégico y plan de implementación, le proporcionará a la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo un mejor desempeño en el desarrollo organizacional.

9.2. Recomendaciones

Se recomienda a la junta de socios de la asociación “ASOCOMSANCUM” la implementación de este modelo, por cuanto contribuirá a mejorar el desarrollo organizacional de la misma. Además, la asociación debe tomar en cuenta las debilidades en la Matriz FODA (Amenazas), ya que les permitirá detectar posibles inconvenientes que les impidan el crecimiento de la organización; con el fin de lograr una correcta Gestión Administrativa.

La asociación al momento de elaborar nuevas estrategias deberá contar con el respaldo de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, en función al convenio establecido.

La asociación debe hacer un uso correcto del plan de implementación del Modelo de Gestión Administrativa, que será fundamental para generar compromiso entre los colaboradores y así llegar a cumplir todos los objetivos propuestos, mejorando el desarrollo organizacional de la asociación y convirtiéndose en una organización exitosa.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Alsasas. (Septiembre de 2014). *UV.MX Personal*. Obtenido de:
<https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/Proceso-Administrativo.pdf>
- Anónimo. (27 de Octubre de 2011). *Internauta sin Pauta*. Obtenido de:
<https://filotecnologa.wordpress.com/tag/aristoteles/>
- Anónimo. (21 de Abril de 2018). *Líder del emprendimiento*. Obtenido de:
<https://www.liderdelemprendimiento.com/direccion-y-organizacion/organigramas/>
- Arias. (2014). *La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad financiera de la empresa SEISMICCIRP SERVICE S.A.* Tesis de maestría publicada, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Camera , A. (2014). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. México: Interamericana. [En Línea]. Consultado: [10, agosto, 2020]
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Delgado Taipicaña, C. (2016). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa " Florícola agrogana Espinosa Chiriboga" de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi*. Tesis de titulación publicada, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Empresa, I. D. (2017). *Universidad Latina de Costa Rica*. Obtenido de:
<https://i.ulatina.ac.cr/blog/importancia-de-la-gesti%C3%B3n-administrativa-en-una-empresa>
- Espín Oleas, M., Gavilánez, M., & Arévalo Palacios, M. (18 de Julio de 2018). *Eumed.net*. Obtenido de:
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>
- Fernandez , C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México : Trillas.
- Fernández de Montiel , E. (8 de Septiembre de 2016). *ADMINISTRACIÓN II*. Obtenido de:
<http://administracionsegundo.blogspot.com/2016/09/unidad-ii.html>
- Garbanzo Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*.
- García Martínez, & Münch Galindo . (2009). Obtenido de:
<file:///C:/Users/PC/Downloads/13.-Principios%20del%20control.pdf>
- González, I. L. (2014). *EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS EFECTOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS EN LA CIUDAD DE*

QUETZALTENANGO. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

Guízar , R. (2013). *Desarrollo organizacional principio y aplicación*. México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri , R. (2014). *Metodología de la investigación* . México: McGraw Hill.

Koontz , H., & Wehrich, H. (2008). *Administracion una perspectiva global* 11 Edicion. México: McGraw-Hill. Consultado: [15, agosto, 2020]
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmYWNkeWNsaWNrZ3xneDo1Mjg0YzA3ZWJmZzc0Yzhl>

Kotler. (2006). *Métodos y Técnicas de Investigación*. Colombia: CIGOME PICHARDO. S.A.

Mejía , C. A. (Abril de 2004). *Documentos Planning*. Obtenido de:
<http://planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>

Miranda , M. (2015). *Modelo de gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional en la asociación de Productores y comercializadores de cacao " 4 de Noviembre"*. El Oro: Universidad Técnica de Machala .

Monrroy , J. (2018). *Modelo de Gestión Administrativa y desarrollo organizacional para la asociación de comerciantes al por mayor de mariscos y afines 10 de Noviembre en la ciudad de Santo Domingo* . Santo Domingo: UNIANDES.

Münch Galindo, L., & García Jiménez, J. (2009). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.

Pérez Porto, J., & Merino, M. (05 de Diciembre de 2008). *Word Press*. Obtenido de:
<http://definicion.de/organizacion/#ixzz3Pa7atBCx>. ISBN

Pérez, G. (s/f). *EcuRed*. Obtenido de:
https://www.ecured.cu/M%C3%A9todo_de_an%C3%A1lisis_hist%C3%B3rico-%C3%B3gico

Pinto , & Rodriguez. (2014). *En calidad de servicio en la empresa de servicios Chan Chan s.a. en la ciudad de Trujillo*. 348. Tesis de titulación publicada, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, México.

Ponce, A. M. (1 de Mayo de 2009). Obtenido de:
<http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%202.pdf>

Raúl, E. (30 de Junio de 2009). Obtenido de:
<http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>

Recalde , M., Yopez , J., Paez , J., & Andrade, M. (Octubre de 2017). Obtenido de:
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/676/0>

Reyes Cano, L. (s/f). *Angelfire*. Obtenido de :
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/0..htm>.

- Rodas Carpizo, A. R., & Arroyo de Rojas , M. F. (2000). *Administración Básica*. Mexico: Limusa.
- Rolon, O. E. (Enero de 2013). *Mestradoadmin*. Obtenido de:
<https://mestradoadmin.files.wordpress.com/2013/01/clases-de-proc-administrativos.pdf>
- Samaniego, R. (2011). *Productividad, competitividad, empresas. Los engranajes del crecimiento*. Buenos Aires : FIEL.
- Sánchez , G. (2009). *El Desarrollo organizacional: una Estrategia de Cambio para las Instituciones Documentales*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Sánchez Ambriz, G. (2009). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES. *ANALES DE DOCUMENTACION*, 235-254.
- Silva. (2012). *La Gestión Administrativa y su efecto en las Ventas del Supermercado Balarezo Páez Cía. Ltda. Del Cantón Salcedo*. Tesis de titulación, Universidad Técnica Ambato, Ambato, Ecuador.
- UNID. (26 de Abril de 2013). *Proceso Administrativo*. Obtenido de:
https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/PA/S06/PA06_Lectura.pdf
- Viñarás Abad, M., Cabezuelo Lorenzo, F., & Herranz de la Casa, J. (2012). FILOSOFÍA CORPORATIVA Y VALORES DE MARCA COMO EJES DEL NUEVO PARADIGMA COMUNICATIVO. *Prisma Social*, 379-410. Obtenido de:
www.uts.edu.co
- Yuni , J., & Urbano, C. (2015). *Técnicas para investigar*. Editorial Brujas.
- Zayas Agüero , P. M., & Cabrera Ferreiro , N. (2006). *LIDERAZGO EMPRESARIAL*. Obtenido de:
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/competencias.html>

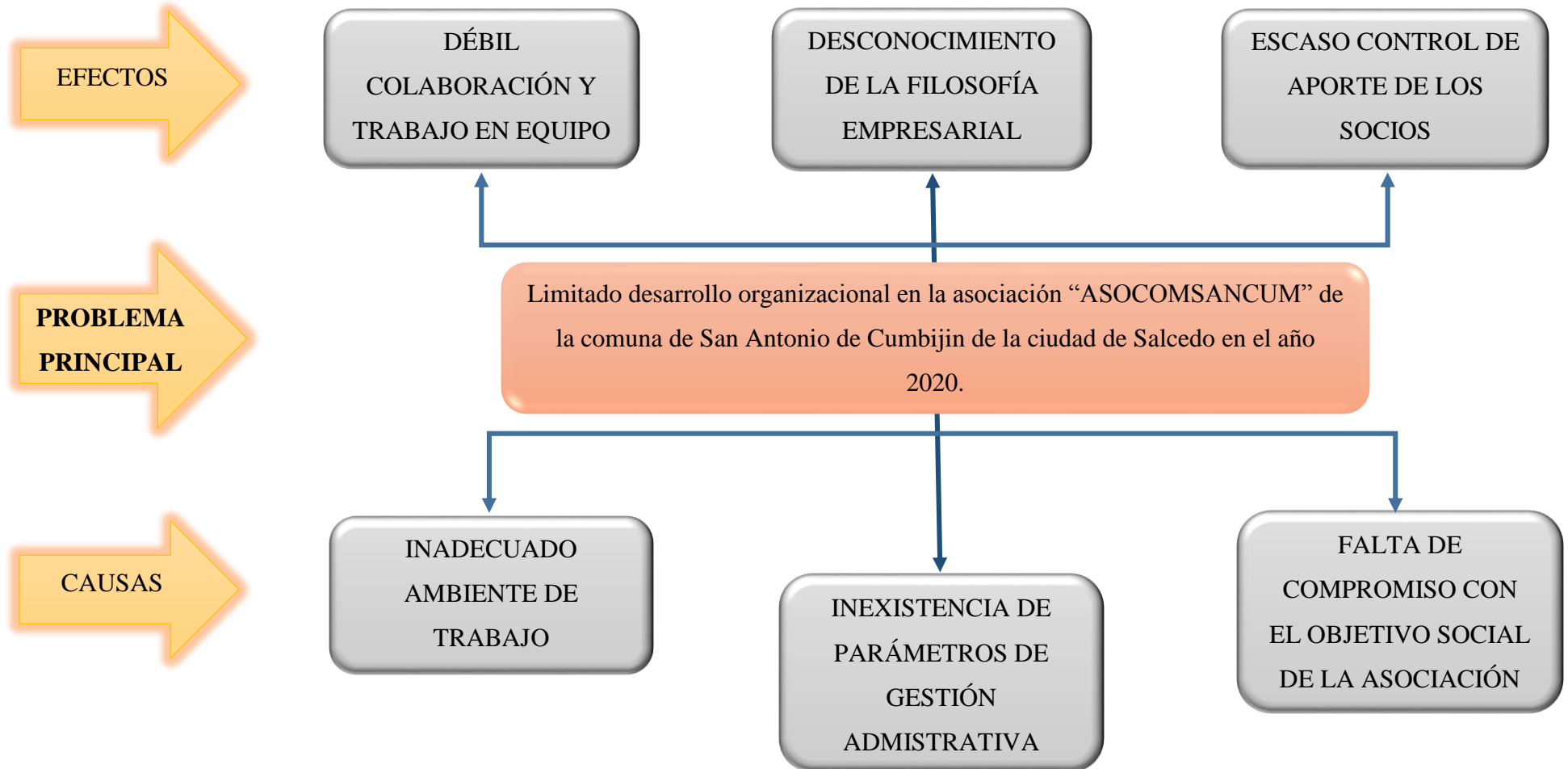
11. ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia Interna

OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Desarrollar el Modelo de Gestión Administrativa que contribuya al desarrollo organizacional de la Asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijín de la ciudad de Salcedo.	Variable Independiente. X= Gestión Administrativa.	La Gestión Administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo.	-Procesos Administrativos: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Dirección • Organización • Evaluación 	Estrategias	¿Tiene algún tipo de planificación? ¿Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazados?
				Liderazgo Motivación Comunicación	¿Qué manera de liderazgo ejerce la directiva de la Asociación? ¿Cuál es la relación que existe entre los miembros?
				Estructura organizacional	¿Cuál es la estructura actual de la organización?
				Procesos	¿Cómo se asignan las actividades? ¿Hay tiempos establecidos para cumplir las actividades asignadas?
	Variable Dependiente. Y = Desarrollo Organizacional.	El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en la conducta de los miembros y en los requerimientos de la organización orientadas al cambio planificado, con el propósito de incrementar el desarrollo laboral de los trabajadores y de mejorar el desempeño de la organización.	-Organización -Direccionamiento Organizacional -Procesos	Recursos Humanos	¿Todos los socios apoyan con las actividades a realizar en la asociación? ¿Existen recompensas salariales aquellas personas que laboran en la asociación?
				Importancia Coordinación	¿Existe un proceso continuo para desempeñar las actividades?
				Filosofía Corporativa Estructura Orgánica	¿Existe un buen ambiente dentro de la asociación?
				Actividades Maquinaria	¿Considera Ud. que se debería evaluar el desempeño laboral de cada colaborador de la asociación? ¿Con qué frecuencia se revisa la maquinaria?
				Herramientas	¿Cuenta usted con una herramienta contable para determinar ingresos y gastos?



Nota. Se describe las variables que fueron utilizadas para el desarrollo de esta investigación.

Anexo 2 Árbol de problemas



Nota. Se identifica los problemas existentes en la asociación, lo cual servirá para el desarrollo del proyecto de investigación.

Anexo 3 Formato de Entrevista

	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL	
Tema: Modelo de Gestión Administrativa para la asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo en el año 2020.		
Objetivo de la guía de entrevista: Recolectar información para establecer problemas que se encuentren en la Asociación “ASOCOMSANCUM”		
Entrevistado		
Entrevista a la Sra. Lourdes Caiza representante legal de la Asociación “ASOCOMSANCUM” de la comuna San Antonio de Cumbijin de la ciudad de Salcedo		
Preguntas		
<p>11. ¿Cómo considera usted la situación administrativa actual de la Asociación?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>12. ¿Cuáles son los problemas que mayormente afectan al adecuado funcionamiento de la Asociación?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>13. ¿Cómo es la relación con los socios al momento de la toma de decisiones?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>14. ¿La asociación está cumpliendo con los objetivos establecidos?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>15. ¿Qué objetivos considera usted que se deben plantear para un mejor desempeño de la Asociación?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>16. ¿Cuenta la Asociación con una estructura orgánica que permita delimitar funciones?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>17. ¿Qué opina usted sobre la importancia de motivar a los colaboradores para el buen desempeño de su trabajo en la asociación?</p>		

.....

.....

18. ¿Considera que se deben aplicar programas de capacitación administrativos para una efectiva motivación, comunicación y liderazgo entre los miembros de la junta directiva?

.....

.....

19. ¿Considera que se han logrado los objetivos o metas con eficacia y eficiencia?

.....

.....

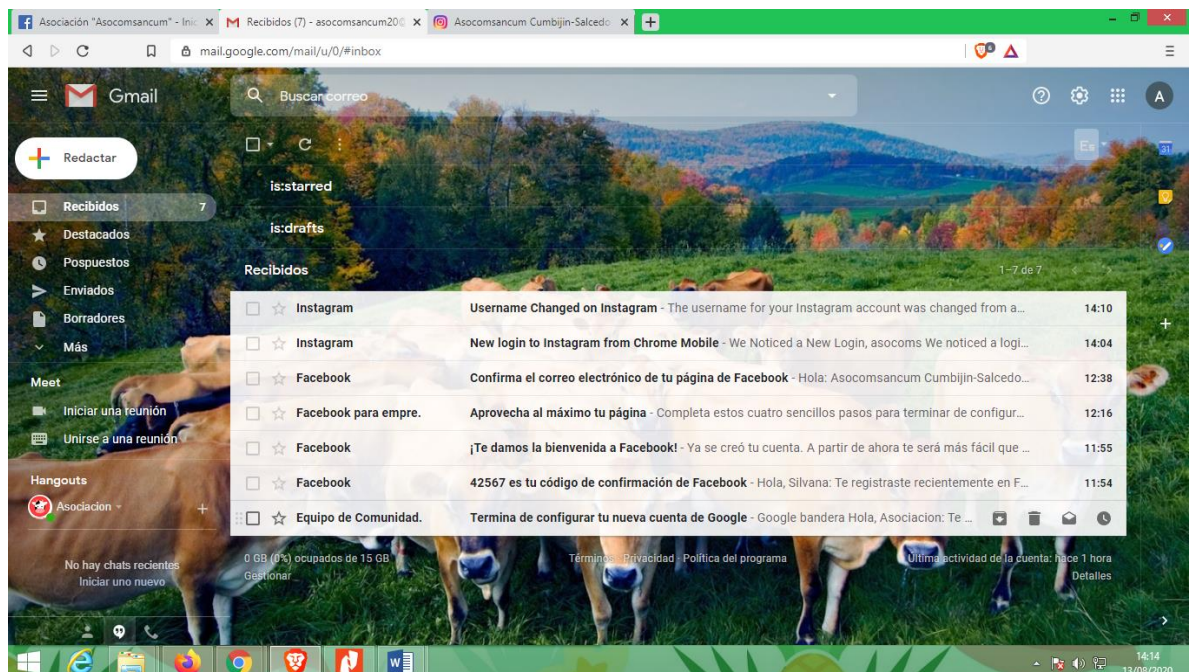
20. ¿Considera usted que un Modelo de Gestión Administrativa ayudaría a mejorar el desarrollo organizacional de la organización?

.....

.....

Nota. En esta tabla se presenta las preguntas de la entrevista que se realizó a la tesorera de la asociación.

Anexo 4 Correo oficial de la asociación



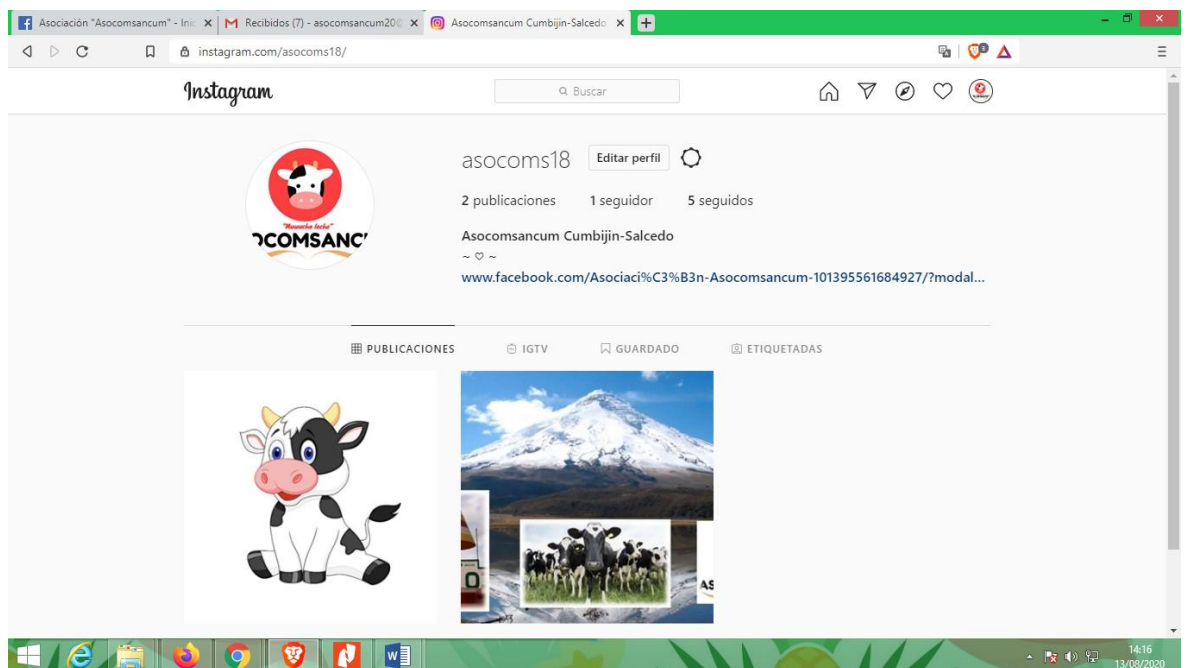
Nota. En la imagen se muestra la creación de un correo electrónico para la asociación.

Anexo 5 Página oficial de Facebook



Nota. En la imagen se muestra la creación de la red social de Facebook para la asociación.

Anexo 6 Página oficial de Instagram



Nota. En la imagen se muestra la creación de la red social Instagram para la asociación.

Anexo 7 Nuevo Producto



Nota. En esta imagen se muestra el nuevo producto que son los quesos frescos.

Anexo 8 Publicidad por medio de volantes publicitarios



Nota. En la imagen se muestra el formato del volante para la promocionar del queso

Anexo 9 Recursos humanos y materiales de la investigación

Recursos Humanos

Tutor:	Dr. Edwin Vásquez PhD
Co-tutor:	Ing. Pablo Vásquez
Autores de la investigación:	Nataly Silvana Paste Laguna & Paola Liliana Tenelema Tibán.

Recursos Materiales

- Mesa
- Sillas
- Equipo de cómputo
- Pendrive
- Esferos
- Calculadora

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Internet	Ilimitado	28,85	28,85
TOTAL			28,85

Nota. Se describe el recurso humano, recursos materiales y presupuesto de la investigación

Anexo 10 Cronograma de actividades

ORD	ACTIVIDAD	TIEMPO																			
		Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Revisión de protocolo																				
2.	Informe de protocolo																				
3.	Informe de acompañamiento																				
4.	Revisión bibliográfica																				
5.	Elaboración de Marco teórico																				
6.	Operacionalización de variables																				
7.	Determinar niveles de investigación																				
8.	Desarrollo metodológico																				
9.	Diagnóstico de situación																				
10.	Análisis de resultados																				
11.	Estructura de la propuesta																				
12.	Conclusiones y recomendaciones																				
13.	Presentación del informe final																				
14.	Revisión del proyecto final																				

Nota. Se describe el cronograma de actividades para esta investigación.

Anexo 11 Visita a la Asociación "ASOCOMSANCUM"





Nota. En estas imágenes se muestra la primera visita de los estudiantes.

Anexo 12 Socialización a la asociación







Nota. En estas imágenes se presenta como el grupo de estudiantes de la UTC da una introducción sobre el Plan de negocios.

Anexo 13 Reunión con las asociaciones, docentes, BancEcuador y estudiantes

Nota. Se muestra la reunión que se tuvo con las diferentes asociaciones y BanEcuador.

Anexo 14 Visita a la asociación y expositores de Nestlé











Nota. En estas imágenes se muestra la visita de los expositores de Nestlé y estudiantes de la UTC.

Anexo 15 Investigadoras que colaboraron en el periodo anterior