

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



CENTRO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tema: “La gestión administrativa y el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi”.

Trabajo de titulación previa la obtención del
título de Magister en Administración Pública

AUTOR(A): Martha Jenniffer Pérez Andrade

TUTOR(A): PhD. Félix Wilmer Paguay Chávez

Tulcán, 2021

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que la estudiante Martha Jenniffer Pérez Andrade con el número de cédula 0401549100 ha elaborado el trabajo de titulación: “La gestión administrativa y el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi”.

Este trabajo se sujeta a las Normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de los Programas de Posgrado la UPEC, por lo tanto, autorizo la sustentación de la presentación para la calificación respectiva.

f.....

PhD. Félix Wilmer Paguay Chávez

TUTOR

f.....

MSc. Luis Homero Viveros Almeida

DOCENTE EXAMINADOR 1

f.....

PhD. Gustavo Javier Terán Rosero

DOCENTE EXAMINADOR 2

Tulcán, agosto de 2021

AUTORIA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Magister en Administración Pública

Yo, Martha Jenniffer Pérez Andrade con cédula de identidad número 0401549100 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....

Martha Jenniffer Pérez Andrade

Tulcán, agosto de 2021

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Martha Jenniffer Pérez Andrade declaro ser autor/a de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “La gestión administrativa y el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

f.....

Martha Jenniffer Pérez Andrade

Tulcán, agosto de 2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo que refleja un gran esfuerzo, a Dios por ser mi mayor fortaleza y enseñarme cada día que pese a las adversidades la fe mueve montañas; a mis amados padres **MARCO FABIÁN** y **MARTHA ESTELA** por su amor y apoyo moral, económico e intelectual, quienes son el aliento constante para continuar con éxito y dedicación mis estudios, a mis hermanas **SOLANGIA** y **GEOVANNA** quienes han sido la parte esencial y fundamental de mi inspiración, a mis sobrinos **CAMILA**, **DAVID** y **GUILLERMITO**, quienes me han motivado permanentemente, a mi cuñado **DIEGO** por quien tuve que ser fuerte y no desmayar para alcanzar y seguir logrando más metas. Cariñosamente

MARTHA JENNIFFER PÉREZ ANDRADE

AGRADECIMIENTO

A Dios, nuestro Señor por dotarme de pensamiento e intelecto, quien ha sido mi guía en este duro camino.

A todos los Docentes de la carrera de Administración Pública quienes me compartieron sus valiosas enseñanzas, de manera especial un profundo agradecimiento al PhD. FÉLIX PAGUAY, quien me ha dirigido con sus sabios conocimientos en la realización de mi tesis para recibirme como Magister aportando de manera profesional a la sociedad.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC) por ser la Institución Educativa que me brindó la oportunidad de participar en este programa de postgrado para mi superación profesional, a sus Autoridades y Personal Administrativo por guiarnos en las diferentes actividades necesarias para realizar la presente investigación.

MARTHA JENNIFFER PÉREZ ANDRADE

INDICE

INTRODUCCIÓN	XIII
I. PROBLEMA	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3. JUSTIFICACIÓN	19
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	21
1.4.1. Objetivo general	21
1.4.2. Objetivos específicos	21
1.4.3. Preguntas de investigación	21
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	22
2.2. MARCO TEÓRICO	24
2.3. CATEGORIAS FUNDAMENTALES	25
2.3.1. Desarrollo Conceptual de la Variable Independiente	26
2.3.1.1. Teoría de la Administración Pública	26
2.3.1.2. Gestión	29
2.3.1.3. Gestión Administrativa	30
2.3.1.3.1. La Planeación	31
2.3.1.3.2. La Organización	32
2.3.1.3.3. La Dirección	34
2.3.1.3.4. El Control	34
2.3.1.4. Metodologías de Diagnóstico Administrativo	34
2.3.1.4.1. Polígono de la Gestión	35
2.3.1.4.2. Balance Social	37
2.3.1.4.3. FODA	39
2.3.1.5. Gestión de las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria	41
2.3.2. Desarrollo conceptual de la variable dependiente	47
2.3.2.1. La Organización	47
2.3.2.2. Etapas de la Organización	49
2.3.2.2.1. La división del trabajo:	49
2.3.2.2.2. La coordinación de las actividades	50
2.3.2.3. Estructura Organizacional	50
2.3.2.3.1. Estructura Funcional	51
2.3.2.3.2. Estructura Divisional	51
2.3.2.3.3. Estructura Matricial	52
2.3.2.3.4. Herramientas de Organización	53

2.3.2.3.5.	Principios de la Organización	54
2.3.2.4.	Desempeño Organizacional	55
2.3.2.4.1.	Efectividad	56
2.3.2.4.2.	Eficacia	56
2.3.2.4.3.	Eficiencia	56
2.3.2.4.4.	Diferencia entre eficiencia y eficacia	57
2.3.2.4.5.	Viabilidad Financiera	57
2.3.2.4.6.	Modelos de medición de Desempeño Organizacional	57
2.3.2.4.7.	Modelo para el análisis y evaluación del desempeño asociativo.	58
2.3.2.4.8.	Enfoques para medir el Desempeño Organizacional de Asociaciones	60
2.3.2.4.9.	El desempeño de la Asociación y su entorno	62
2.4.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	63
III.	METODOLOGÍA	66
3.1.	ENFOQUE METODOLÓGICO	66
3.1.1.	Enfoque	66
3.1.2.	Tipo de Investigación.....	66
3.2.	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	67
3.3.	DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	68
3.3.1.	Definición de las variables	68
3.3.2.	Operacionalización de variables	69
3.4.	MÉTODOS UTILIZADOS	73
3.4.1.	Métodos.....	73
3.4.2.	Técnicas	73
3.5.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO	77
3.5.1.	Población y Muestra.....	77
3.5.2.	Instrumentos de investigación.....	77
3.5.3.	Procesamiento y análisis de datos	77
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	78
4.1.	RESULTADOS	78
Comprobación de la Hipótesis	108	
4.2.	DISCUSIÓN.....	110
V.	PROPUESTA.....	117
5.1.	TÍTULO.....	117
5.2.	INTRODUCCIÓN.....	117
5.3.	DATOS INFORMATIVOS	118
5.4.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	119
5.5.	JUSTIFICACIÓN	120
5.6.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	121

5.6.1.	Objetivo General.....	121
5.6.2.	Objetivo Específico.....	122
5.7.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA	122
5.7.1.	Político	122
5.7.2.	Organizacional	123
5.7.3.	Económico	123
5.7.4.	Socio-Cultural	124
5.7.5.	Material y Tecnológico	124
5.8.	FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO – TÉCNICA	124
5.8.1.	Planeación	124
5.8.2.	Importancia de la planeación	125
5.8.3.	Estrategia.....	125
5.8.4.	Planificación Estratégica.....	126
5.8.5.	La planificación estratégica en las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria	127
5.8.6.	Componentes del proceso de Planificación Estratégica.....	128
5.9.	MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA	134
5.10.	ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	137
5.11.	PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	138
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
6.1.	CONCLUSIONES	156
6.2.	RECOMENDACIONES.....	157
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158
	ANEXOS	167

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Macro dimensiones y dimensiones que aportan	38
Tabla 2.	Resultados obtenidos por indicador	38
Tabla 3.	Metodología de Balance Social para Asociaciones de Economía Popular y Solidaria	39
Tabla 4.	Variables para Organizaciones sociales y productivas en FODA.	40
Tabla 5.	Variables en la Gestión de Organizaciones de Economía Popular y Solidaria.....	46
Tabla 6.	Diferencia entre eficiencia y eficacia.....	57
Tabla 7.	Modelos de medición de Desempeño Organizacional.....	58
Tabla 8.	Operacionalización de Variables	69
Tabla 9.	Alfa de Cronbach	76
Tabla 10.	Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria.....	78

Tabla 11. Nivel de Estudios	80
Tabla 12. Escala Valorativa	81
Tabla 13. Análisis FODA de las Asoc. Agric. de la eps del cantón Tulcán	98
Tabla 14. Desempeño de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán.....	107
Tabla 15. Tabla de contingencias.....	109
Tabla 16. Pruebas de Chi- Cuadrado	110
Tabla 17. Dirección Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria	119
Tabla 18. Resolución de aprobación de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán	123
Tabla 19. Actores que intervienen en la administración de la propuesta.....	137
Tabla 20. Cronograma de Trabajo	138
Tabla 21. Estrategias	144
Tabla 22. Programas y Presupuesto	148
Tabla 23. Presupuesto General.....	152
Tabla 24. Indicadores y Metas	153

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Asociaciones productivas agrícolas en el cantón Tulcán	17
Figura 2. Supra ordinación e infra ordinación. (Variable independiente y dependiente).....	25
Figura 3. Gestión.....	30
Figura 4. El Proceso Administrativo.....	31
Figura 5. Teoría Administrativa sobre la Estructura y sus enfoques	33
Figura 6. Subsistemas de Gestión	36
Figura 7. FODA	40
Figura 8. Preguntas para el análisis FODA.....	41
Figura 9. Plan Nacional para el Buen Vivir enfoque Popular y Solidario.....	42
Figura 10. Plan Nacional para Toda una vida enfoque Social y Solidario	43
Figura 11. Estilo particular de gestión	44
Figura 12. Gestión de Organizaciones de Economía Solidaria	45
Figura 13. Organización	47
Figura 14. Estructura Funcional.....	51
Figura 15. Estructura Divisional.....	52

Figura 16. Estructura Matricial	53
Figura 17. Desempeño Organizacional.....	55
Figura 18. De los recursos a la evaluación del desempeño	62
Figura 19. Subsistema de Planificación.....	80
Figura 20. Subsistema Financiero.....	84
Figura 21. Subsistema de Estructura.....	88
Figura 22. Subsistema de Capital Humano.....	91
Figura 23. Subsistema Tecnológico.....	94
Figura 24. Asociación INCCA PRONSA.....	99
Figura 25. Asociación JAEM.....	100
Figura 26. Asociación por un Futuro Mejor de El Moral	100
Figura 27. Asociación Rancheros del Norte	101
Figura 28. Asociación El Frailejón	101
Figura 29. Asociación Avancemos Juntos	102
Figura 30. Asociación Semillas	102
Figura 31. Asociación El Carmelo ASOPRACA	103
Figura 32. Asociación Divino Niño.....	103
Figura 33. Asociación 20 de marzo	104
Figura 34. Asociación 12 de marzo	104
Figura 35. Asociación Once de Abril	105
Figura 36. Asociación Producción Agropecuaria Norte.....	105
Figura 37. Asociación El Edén	106
Figura 38. Resumen del Diagnóstico Administrativo por subsistema de gestión realizado a cada Asoc. Agríc. de la EPS del cantón Tulcán.....	106
Figura 39. Planificación Estratégica	126
Figura 40. Planificación Estratégica de Organizaciones de EPS.....	128
Figura 41. Metodología SMART	131
Figura 42. Modelo Operativo de la propuesta	134
Figura 43. Planificación Estratégica para las Asociaciones agrícolas de la Economía Popular y Solidaria.....	139

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito analizar la relación de la gestión administrativa con el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi, desde la perspectiva de la teoría general de la Administración Pública. Para ello, se analizaron como variables de estudio, la gestión administrativa y el desempeño organizacional. Se utilizó un enfoque esencialmente cuantitativo, el mismo que permitió medir con mayor precisión dichas variables; la investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, lo cual ha permitido explicar en profundidad el tema de la investigación. Se consideró como población a 19 Asociaciones productivas Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria y se realizó un censo a las 14 asociaciones agrícolas activas con la finalidad de obtener la información necesaria que explicaría los objetivos planteados; entre los resultados se destaca que la gestión administrativa tiene una relación directa con el desempeño organizacional en las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria de la ciudad de Tulcán, así, del diagnóstico con el polígono de la gestión se evidencian en las organizaciones falencias en los subsistemas de planificación, financiero y tecnológico, lo cual en efecto impacta negativamente en el desempeño de estas organizaciones. Finalmente, sobre la base de los resultados, se construyó una propuesta de Diseño de la Planificación Estratégica 2021-2025 que se convierte en el marco de referencia o guía de las acciones futuras de estas organizaciones en un determinado tiempo y espacio.

Palabras Clave: Asociaciones Agrícolas, Economía Popular y Solidaria, Gestión Administrativa, Desempeño Organizacional, Polígono de la Gestión.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the relationship of administrative management with the organizational performance of the Agricultural Associations of the Popular and Solidarity Economy of the Tulcán canton, Carchi province, from the perspective of the general theory of public administration. For this purpose, study variables, administrative management and organizational performance were analyzed. An essentially quantitative approach was used, which made it possible to measure these variables more precisely; the research is exploratory and descriptive, which has allowed to explain in depth the subject of the research. 19 Productive Agricultural Associations of the Popular and Solidarity Economy were considered as a population, and a census was conducted of the 14 active agricultural associations in order to obtain the necessary information that would explain the stated objectives; among the results it is emphasized that the administrative management has a direct relation with the organizational performance in the Agricultural Associations of Popular and Solidarity Economy of the city of Tulcán, Thus, the diagnosis with the management polygon is evident in the organizations' shortcomings in the planning, financial and technological subsystems, which in effect negatively impacts the performance of these organizations. Finally, on the basis of the results, a Design proposal for Strategic Planning 2021-2025 was built that becomes the frame of reference or guide for the future actions of these organizations in a given time and space.

Keywords: Agricultural Associations, Popular and Solidarity Economy, Administrative Management, Organizational Performance, Management Polygon.

INTRODUCCIÓN

Tras la aprobación de la Constitución de la República del Ecuador implantada en el año 2008 se establece en su Art. 283 que “el sistema económico es social y solidario, puesto que este se integra por las formas de organización pública, privada, mixta, popular y solidaria” (p.91), permitiendo tener una visión clara hacia el desarrollo de un sector antes invisibilizado.

Es con la institucionalización de la Economía Popular y Solidaria que se da apertura a la creación de organizaciones, las mismas que están representadas por el sector cooperativo, comunitario y asociativo donde se realizan diferentes actividades económicas de producción, consumo, vivienda y servicios, contribuyendo de forma significativa a la economía del país.

La Administración de las Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria ha ido evolucionando junto con la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos, que en épocas anteriores era exclusivo del Estado. La participación de la ciudadanía en los negocios de la cosa pública “se ha convertido en un impulso de esfuerzos para mejorar su nivel de vida con base en la iniciativa” (Guerrero, 2019, p .150).

Estas iniciativas comprenden nuevas modalidades, que se refieren a la asociación y organización colectiva bajo un mismo interés común; estas se encuentran organizadas racionalmente y están constituidas para satisfacer las necesidades de sus asociados, se rigen bajo el principio de la autogestión y los estatutos que las norman son realizados por sus mismos asociados, quienes además nombran a sus directivos los cuales posteriormente serán reemplazados.

Es a través de estas iniciativas que se rescata las raíces de los pueblos, pues se atribuye a todo lo perteneciente a los seres humanos y al buen vivir, donde todos los productores agrícolas procuran la solidaridad entre todos sus integrantes, mediante el trabajo conjunto y la autogestión, es decir el directivo o el socio participa directamente en todas las actividades que se desarrollan en la Asociación no solo como un integrante más, sino también como miembro de una familia y de una comunidad que procura la ayuda mutua y el bienestar general.

De esta manera el sector Asociativo Agrícola está integrado por personas que unieron esfuerzos para ser parte de estas organizaciones que ejercen una función importante en el

país, puesto que son sus integrantes quienes trabajan desde la mañana el campo para suministrar día a día productos agrícolas de calidad para que la población pueda alimentarse de manera saludable.

Hay que considerar que estas organizaciones cuentan con una especificidad pues son empresa y Asociación al mismo tiempo lo que implica que deben plantearse tanto objetivos económicos como sociales, enfrentándose a varios obstáculos entre los cuales se encuentran los administrativos puesto que deben asumir una responsabilidad encaminada a responder a los principios ante los cuales se rigen.

Frente a esto también hay que agregarle y reconocer que se evidencia que tienen falencias internas que explican en parte la pérdida de competitividad, debido a su desorganización, a su débil planificación de mediano y largo plazo, a la falta de estrategias financieras, a la deficiente capacitación de sus socios y trabajadores y al bajo poder de negociación tanto con clientes y proveedores, lo que ha impactado negativamente a estas organizaciones.

Por estas razones este trabajo investigativo trata de explicar la gestión administrativa y el desempeño organizacional que han tenido las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi.

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En América Latina de acuerdo a lo señalado por la Red Intercontinental de promoción de la economía social solidaria (RIPESS –LAC) en los últimos años se ha evidenciado un notable interés de parte de diferentes sectores públicos en promover y fortalecer iniciativas productivas y económicas a fin de activar económicamente a los sectores rurales y urbano populares, con la finalidad de que las familias puedan mejorar sus ingresos.

Esta situación da paso al surgimiento de organizaciones de carácter solidario las mismas que se han conformaron desde sectores populares donde se presentaban altos indicadores de desempleo y desigualdad; estructurándose bajo un objeto social completamente diferente al de una empresa de capital, pues son los socios quienes participan activamente en las decisiones acerca del desarrollo y funcionamiento de la Asociación.

Esta nueva forma de organización, consolida una racionalidad económica y sentido operacional distinto, debido a que, el centro de esta nueva manera de hacer economía, es el ser humano organizado de forma autónoma quien, por un lado, es el portador del conocimiento y aptitud creadora, mediante su trabajo y el de su comunidad; y, por el otro, es quien debe tomar el control de los procesos productivos que debe manejar como ente económico. (Mora, 2010)

Ante esto Cotera (2019), señala que en los países de Latino América se implementaron políticas públicas que favorecían a la Economía Popular y Solidaria sin embargo esto se dio en un contexto de incertidumbre que provoco una serie de cambios políticos y sociales que dieron lugar a avances y retrocesos, por lo que estas nuevas experiencias aún no han logrado posicionarse con fuerza.

El Ecuador también se ha enfocado en este modelo económico social y solidario desde el año 2008, el mismo que está basado en asociatividad, cooperativismo y emprendimiento, con el objetivo de encadenar proyectos productivos que contribuyan a generar trabajo digno y estable para la sociedad.

Es así que se institucionaliza la Economía Popular y Solidaria mediante mandato Constitucional en el año 2008 dando apertura a la creación de instituciones públicas como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) y otros Ministerios que en la actualidad son parte del Comité Interinstitucional para la Economía Popular y Solidaria; así también un “Sistema Nacional de Contratación Pública con planes y programas que, si bien visibilizan la economía solidaria, aún no han logrado posicionarla en su real dimensión” (Cotera, 2019, p.33).

Este reconocimiento a nivel constitucional da paso a un marco regulador como la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), el Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD), la Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria entre otros instrumentos legales.

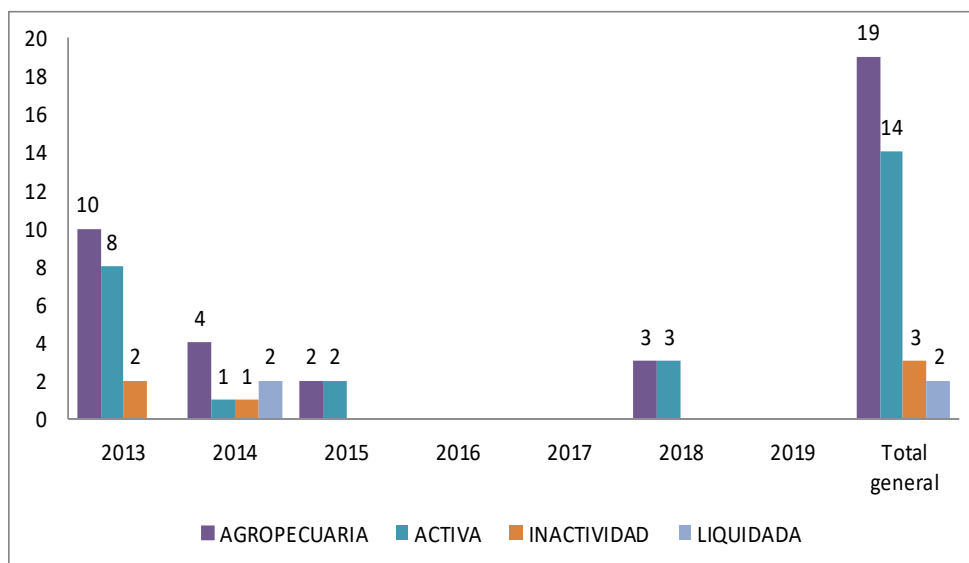
Pese a contar con un aparataje Constitucional, Institucional, Legal y Marco Normativo de regulación y fomento de la Economía Popular y Solidaria las Asociaciones Agrícolas en la provincia del Carchi apenas representan el 7,5% respecto a las demás provincias del país, es decir, existen 228 organizaciones distribuidas en: 175 Asociaciones, 51 cooperativas y 2 organizaciones de integración y representación. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2019).

Si bien las Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria están reconocidas en la Ley se observa que estas organizaciones presentan una serie de dificultades pues el desinterés las situaciones cambiantes del mercado y sobre todo las desventajas en el ámbito competitivo, organizacional y administrativo hacen que cada vez estas Asociaciones vayan prospectándose a desaparecer.

En tal razón en el cantón Tulcán, se observa que en el año 2013 se crearon 10 Asociaciones productivas agrícolas de las cuales 8 se encuentran activas y 2 inactivas; en el año 2014 se crearon 4 Asociaciones donde 1 se encuentra activa, 1 inactiva y 2 liquidadas, en el año 2015 se crearon 2 Asociaciones las mismas que están activas, en el año 2016 y 2017 no se creó ninguna asociación, en el año 2018 se crearon 3 Asociaciones encontrándose activas y en el año 2019 no se creó ninguna asociación (SEPS, 2020).

Figura 1

Asociaciones productivas agrícolas en el cantón Tulcán



Nota: La figura muestra el número de Asociaciones agrícolas de la Economía Popular y Solidaria creadas desde el año 2013 al año 2019 en el cantón Tulcán. Tomado del catastro SEPS.

De esta manera en la *figura 1* se puede apreciar que en los últimos años ha existido una disminución de estas Asociaciones, notando que, una vez constituidas se enfrentan a diferentes situaciones que les imposibilita, el poder desarrollar un desempeño organizacional eficiente; éste desempeño se ve afectado por factores externos tales como: un mercado cambiante donde interactúa la oferta y la demanda, el difícil acceso a financiamiento externo, los excesivos trámites burocráticos y la falta de incentivos por parte de las instituciones encargadas de fortalecer este sector económico, causando una baja comercialización de sus productos agrícolas, debido a que no cuentan con aliados estratégicos; e iliquidez puesto que no priorizan el uso de sus recursos.

Entre los factores internos se considera la desorganización, las decisiones centralizadas, la ineficiencia en los resultados de la gestión y la baja competitividad; provocando una carencia de participación de sus integrantes para trabajar bajo un objetivo común, debido a que desconocen el manejo de los cambios tecnológicos, económicos, normativos y competitivos que se presentan en su entorno, desaprovechando los recursos materiales, humanos, financieros y administrativos con los que cuenta la organización.

De ahí que Mora (2010), señala que se debe “considerar la especificidad de las empresas de economía solidaria, en el doble sentido de ser empresa y ser asociación, al mismo tiempo; debiendo contar con objetivos tanto económicos como sociales los mismos que son diferentes y antagónicos” (p.55); por lo que administrar estas organizaciones requiere de gran responsabilidad, pues es el punto de partida para que tengan un buen o mal funcionamiento.

Una deficiente gestión administrativa hace que los socios desconozcan realmente cuál es su función y como su labor se relaciona con el proceso de la organización no pudiendo así tomar las decisiones que deberían tomar.

Al verse enfrentados ante esta problemática los socios terminan desgastándose lo que conlleva a que poco a poco decidan abandonar el proyecto iniciado y por consiguiente sean solo los directivos o líderes de las asociaciones agrícolas quienes queden a cargo de todos los problemas, ya que desconocen como ejercer una gestión administrativa eficiente que guie la planificación, la organización, la dirección y el control de la organización, es así que ante la incertidumbre de no saber qué hacer y al no encontrarse apoyado por ningún integrante no le queda otra salida que solicitar a la entidad competente la liquidación de la misma.

De esta manera se pretende analizar, si en las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria, del cantón Tulcán, provincia del Carchi, se ejerce una gestión administrativa adecuada y un desempeño organizacional eficiente que les permita el logro de los objetivos planteados, mediante un acercamiento a los diferentes representantes de las Asociaciones conformadas durante el año 2013 - 2019 en el cantón Tulcán.

Por tanto al no investigar este tema y de mantenerse una deficiente gestión administrativa, las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria continuaran desapareciendo, afectando a todos los socios, incluso a los que de una u otra forma se encuentran a gusto con la asociación; dejando de ser partícipe del sistema económico a toda la sociedad que habita en el cantón Tulcán, incluso de los sectores que son excluidos; así también se dejaría de contribuir al desarrollo económico, puesto que, lo que busca esta forma de producción es el beneficio colectivo, asociativo y la creación de incentivos para mejorar la calidad de vida de las personas que son parte de la economía; no cumpliendo así, con lo establecido en la Constitución que es generar y promover el buen vivir y el bienestar colectivo.

Es necesario que las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán mejoren su situación, ya que esta problemática involucra no solo a los directivos sino a sus socios productores, a su entorno, a su comunidad, causando que en las asociaciones las decisiones tomadas no sean las acertadas lo cual provocaría el incumplimiento de los objetivos institucionales planteados, así como la ineficacia e ineficiencia de las operaciones económicas y administrativas, viéndose en un escenario de crisis que conllevaría al cierre definitivo de las mismas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La gestión administrativa tiene relación con el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Es importante prestar atención a la gestión administrativa que se realiza en las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria debido a que estas organizaciones constituyen un aporte al sector productivo del país, por considerarse uno de los pilares fundamentales de la riqueza que contribuye al crecimiento económico de los pueblos, desde el hecho que forma parte del cambio en la matriz productiva, donde la agricultura es un eje fundamental para el desarrollo del país.

Desde el enfoque práctico y utilitario de la investigación, el presente estudio contribuirá, a que las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria puedan verse fortalecidas desde su gestión administrativa facilitando la toma de acciones y decisiones con base a la realidad interna organizacional, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional que es un elemento indispensable para que se generen resultados positivos dentro de la organización, y una adecuada gestión que les permita no solo administrar si no direccionar de mejor manera la función que cumplen estas Asociaciones en el ámbito productivo agrícola y económico de la región norte del país.

Desde el punto de vista metodológico según Bernal (2010) la investigación de esta problemática es factible puesto que se toma en cuenta un grupo objeto de estudio que está

conformado por 14 Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria activas del cantón Tulcán, además se dispone de datos e información donde constan aspectos importantes para poder tomar contacto con los representantes legales de las Asociaciones, quienes proporcionarían información primaria y secundaria necesaria para el desarrollo del proceso de la investigación.

En el contexto de ejecución de la observación se buscará siempre que los datos recopilados en el presente trabajo, conlleven a dar respuesta al problema planteado, además se podrá dar transferencia de la información generada, y el aporte de manera significativa para el desempeño de las Asociaciones, con miras a tener procesos administrativos estandarizados y regulados acorde al modelo de negocio y ámbito de acción de las Asociaciones del sector agrícola de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi

Desde la perspectiva teórica, es importante la investigación debido a que no existen investigaciones similares en ésta área del conocimiento, realizadas con este sector y con estos actores, cuyos resultados obtenidos de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria pueden tomarse como referencia a otros sectores como el comercial y el de servicios; y desde la parte técnica, cómo un aporte para la toma de decisiones de los representantes legales o integrantes de las Asociaciones; siendo de mucha trascendencia ya que la propuesta final será un punto de partida para que se realicen futuras investigaciones mucho más amplias, que contribuyan a aportar al desempeño eficiente de estas organizaciones.

Los principales beneficiarios directos serán las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular Solidaria del cantón Tulcán, y en especial los directivos y miembros asociados pues dispondrán de datos e información de cómo desarrollar, objetivos, estrategias, planes, políticas y lineamientos con base a una gestión administrativa que dará como resultado un eficiente desempeño organizacional de las Asociaciones, ya que la actividad económica agrícola juega un rol importante dentro del desarrollo del cantón y de la provincia del Carchi, debido a que facilita la generación de actividades económicas, fuentes de empleo para sus habitantes, promoviendo las transacciones comerciales de los productos agrícolas, con valor agregado; beneficiándose indirectamente la sociedad civil.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Analizar la relación que tiene la gestión administrativa en el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi, para el diseño de la planificación estratégica 2021 – 2025.

1.4.2. Objetivos específicos

1.4.2.1. Elaborar un diagnóstico situacional sobre la gestión actual de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán.

1.4.2.2. Valorar el nivel de desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria.

1.4.2.3. Diseño de la planificación estratégica 2021-2025 de las Asociaciones productivas Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán pertenecientes al sector no financiero.

1.4.3. Preguntas de investigación

1.4.3.1. ¿Cómo se lleva a cabo la gestión administrativa en las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi?

1.4.3.2. ¿Cuál es el nivel de desempeño de las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi?

1.4.3.3. ¿Cuál es la alternativa técnica más apropiada de solución a la problemática de las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

De acuerdo con Puentestar (2017), quien realizó una investigación que lleva por título Sistema de Gestión Administrativo y Financiero para las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria del cantón Montúfar, provincia del Carchi, el propósito de la investigación fue diagnosticar la situación actual respecto a la gestión administrativa y financiera de cuatro organizaciones de la Economía Popular y solidaria ubicadas en el cantón Montufar, con la finalidad de diseñar un sistema de gestión administrativo y financiero que permita mejorar el desarrollo de las actividades ejecutadas en la organización; la perspectiva teórica se enfoca en la administración estratégica; para la realización de esta investigación utilizó el enfoque cualitativo; la población objeto de estudio fue 4 organizaciones con un total de 73 socios, el resultado alcanzado le permitió identificar que se ha realizado un administración deficiente de los recursos económicos que tiene la entidad. Esta investigación permite conocer de manera puntual que estas organizaciones de la Economía Popular y Solidaria carecen de políticas y herramientas administrativas y financieras que posibiliten una toma de decisiones oportuna.

Conforme a la investigación de Ordóñez (2018), quien realizó una tesis de maestría cuyo tema es Modelo de Gestión Administrativa para las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria Caso: Asociación de servicios complementarios Virgen de Guadalupe ASOSERVIRG, cuyo propósito fue realizar un análisis de la administración y las formas de funcionamiento de las organizaciones de la Economía Solidaria, mediante un diagnóstico a la gestión realizada en la asociación Asoservirg, utilizó el enfoque cuantitativo y cualitativo ya que busca relacionar los resultados alcanzados por la organización tanto en términos económicos como sociales; la perspectiva teórica se enfoca en la teoría clásica de la administración; se consideró como población a todos los socios de la organización indicando que al tratarse de una población finita no se requiere realizar el cálculo de una muestra, de acuerdo al diagnóstico realizado se pudo conocer que la entidad tiene debilidades en su planificación, carecen de un manual de funciones, su dirigencia no es capaz de direccionar las tareas a realizarse y no se ha establecido un sistema que permita realizar el cálculo de los costos de producción. Esta investigación permite conocer que existe una práctica común en la

mayoría de los socios ya que tienen una actitud pasiva debido a que esperan desarrollar tareas más no dar cumplimiento a su rol protagónico por lo que es necesario ejercer una mejor gestión administrativa a través de planificar, organizar, controlar y dirigir sus acciones de manera eficiente con la finalidad de poder obtener resultados organizativos y financieros satisfactorios.

Tomando en cuenta a Coba et al. (2016), quienes realizaron un artículo científico titulado factores de éxito en la gestión de las Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria. Un estudio del programa hilando el desarrollo, el propósito de esta investigación fue analizar cuáles son los factores de éxito de este programa, desde una perspectiva teórica de la asociatividad; indicando de manera sintética cuáles son los beneficios y las barreras con las que se enfrentan las Asociaciones para poder consolidar su organización en el mercado; los autores explican que el problema al que se enfrentan las Asociaciones es la ausencia de una adecuada gestión la cual les permita dar el cumplimiento a los objetivos; así como definir un sistema de información que sea de apoyo para la toma de decisiones en vista que, en varias ocasiones estas decisiones recaen solo en el dirigente o líder, indicando que “una de las trampas más comunes que sufren son: confundir la administración, el gobierno y la propiedad” (Coba et al., 2016, p. 58). A través de este artículo se puede conocer que los principales factores de éxito son el acceso a financiamiento, mejorar sus recursos y conocimientos, acceder a mejor tecnología y la posibilidad de realizar contratos con entidades tanto públicas como privadas; se indica también que al realizar una correcta gestión administrativa las organizaciones de la EPS podrán tener un óptimo desempeño organizacional.

Citando a Miranda (2015), quien realizó una tesis de pregrado cuyo tema es Modelo de Gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores y Comercializadores de cacao "4 de noviembre" de la parroquia Bellamaría, cantón Santa Rosa, provincia El Oro; el propósito de esta investigación fue determinar como un modelo de gestión administrativa incide en el desempeño organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores de Cacao “4 de Noviembre”; desde la perspectiva de la teoría general de la administración pública, para la realización de esta investigación la autora utilizó el enfoque cualitativo; la población seleccionada fueron los 29 socios que son parte de la Asociación “4 de Noviembre”; los resultados a los que llegó la autora fue que la Asociación no contaba con una filosofía corporativa que direcciona su razón de ser,

encontrado falencias en su administración puesto que esta no es desarrollada a cabalidad, esta investigación permite conocer un modelo de gestión administrativa guía las acciones a seguir de manera que se pueda dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Con base en Acosta y Gallardo (2019), quienes realizaron una tesis cuyo tema es “Capacidad de gestión para la sostenibilidad, conformación de alianzas y movilización de recursos y su incidencia en la discontinuidad de las organizaciones no financieras de la EPS durante el periodo 2016-2017 en los cantones Quito y Rumiñahui”; el propósito de la investigación fue analizar la capacidad de gestión de las organizaciones no financieras pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria a partir de la sostenibilidad, la conformación de alianzas y los recursos; la perspectiva teórica en la que se basaron los autores fue respecto a la teoría de la sostenibilidad, la asociatividad y la teoría de los grupos de interés; el enfoque de la investigación fue cuantitativo; la población tomada en cuenta fueron 710 organizaciones no financieras de la EPS considerando una muestra de 249; se señala que más del 70% de las organizaciones estudiadas no tienen un modelo de gestión administrativa que guie su accionar por lo que estas entidades no superan los dos años de permanencia en el mercado debido a que el principal problema al que se enfrentan es el factor económico, Esta investigación permite conocer que las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria ubicadas en el cantón Quito y Rumiñahui presentan una capacidad de gestión básica, lo cual no les permite seguir creciendo y posicionándose en el mercado.

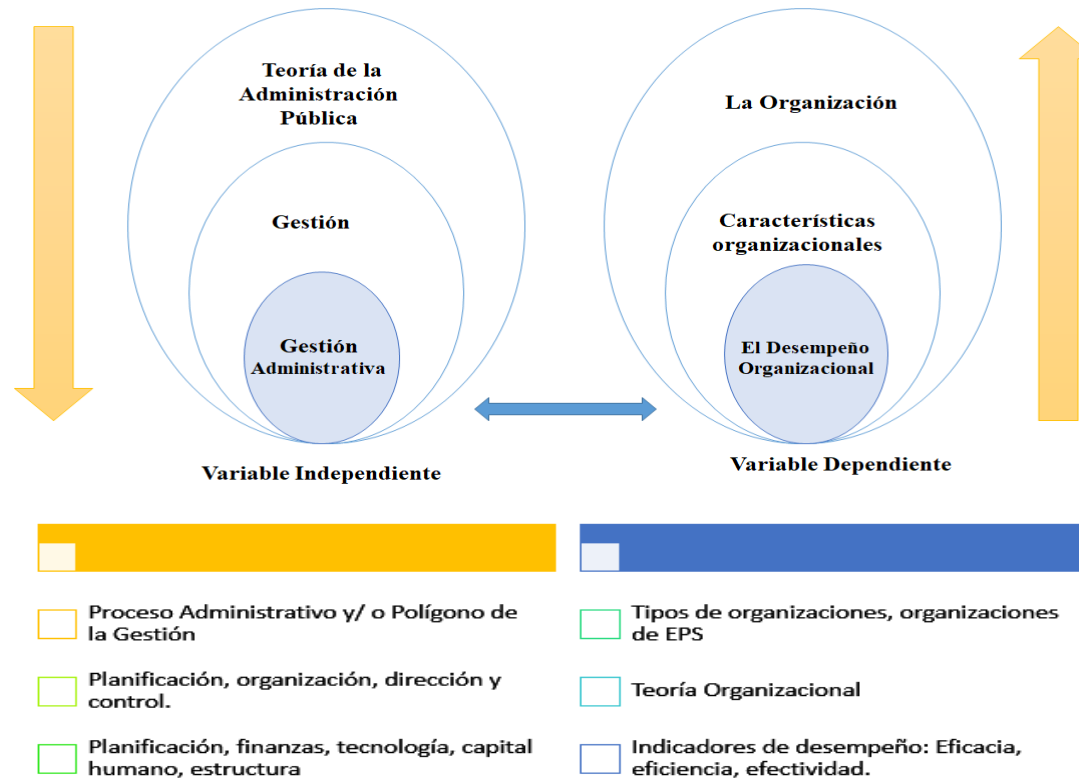
2.2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la presente investigación fue realizado en función de la supra ordenación e infra ordenación de conceptos, donde se define la relación de inclusión de conceptos dentro de otros, es decir al realizar la supra ordenación de un concepto se encontrará a otro que lo incluya, mientras que la Infra ordenación se refiere a encontrar un subconjunto de dicho concepto, en este sentido a continuación se detalla la red de inclusión de conceptos que dan soporte teórico al estudio realizado.

2.3. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Variable Independiente: Gestión Administrativa **Variable Dependiente:** Desempeño Organizacional

Figura 2. *Supra ordinación e infra ordinación. (Variable independiente y dependiente)*



Nota: la figura muestra la Supra ordinación e infra ordinación conceptual

2.3.1. Desarrollo Conceptual de la Variable Independiente

2.3.1.1. Teoría de la Administración Pública

De acuerdo al texto “Introducción a la Administración Pública” escrito por Guerrero (1985) se da a conocer desde una perspectiva histórica los orígenes de la Administración pública, la cual tiene sus antecedentes con las ciencias camerales surgida en Alemania en el siglo XVIII.

Las ciencias camerales estaban conformadas por disciplinas como la policía y la política económica, su principal representante fue Juan Enrique Von Justi; El cameralismo fue una corriente económica que hacía referencia a la gestión administrativa de los recursos del Estado, así también era un movimiento político integrado por funcionarios públicos que se reunían en cámaras para tratar asuntos administrativos, mercantiles y de gobierno, ellos hacían énfasis en que un país podría ser rico al recaudar la mayor cantidad de impuestos.

La Cámara hacía referencia a la organización esencial de la administración pública absolutista mientras que la policía era la fuerza que promovía al movimiento de dominación en su territorio. La ciencia de la policía era “entendida como el conjunto de los objetivos y aplicación de las políticas de Estado, en lugar de su acepción moderna de fuerzas del orden” (Gómez, 2016, p. 7).

A partir del año 1808 con la obra “Principios de Administración Pública” escrita por Charles-Jean Bonnin lo que era conocido como policía dio paso a la Administración Pública definiéndola como:

La autoridad común que, dentro de cada departamento, ejecuta las leyes de interés general que se estatuyen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad, y de la sociedad en cada uno de ellos; así como sobre las personas, los bienes las acciones como interesantes al orden público. (Bonnin, 2010, p. 31)

Para Bonnin la Administración es un resultado natural de la sociedad, debido a que nace de un pacto social donde prima el interés general por sobre el interés particular y su naturaleza es una consecuencia de la comunidad; de esta manera se entiende que desde el primer momento que se da el pacto social ya existe la Administración.

Posteriormente otros pensadores estadounidenses como Woodrow Wilson hicieron notables aportes, en los que se “desarrolla el concepto de Administración Pública en su carácter dinámico cuando propone que la Administración es la parte más ostensible del gobierno: es el gobierno en acción. Es el aspecto ejecutivo del Gobierno, el operante, el más visible” (Gómez, 2016, p. 23). Wilson señalaba que la Administración es una forma de proceder universal pues se manifiesta en todo tipo de organización social sea cual fuere su naturaleza particular; siendo necesario descubrir qué puede hacer de manera adecuada y con éxito el gobierno y cómo puede hacerlo con la mayor eficiencia y al menor costo posible.

Con base a lo señalado anteriormente se toma en cuenta la definición realizada por Dimock (1947), quien afirma que:

La Administración Pública está relacionada con el qué y el cómo del Gobierno. El qué es el objeto, el conocimiento técnico de un campo que capacita al administrador para realizar sus tareas. El cómo son las técnicas de dirección, los principios de acuerdo a los cuales se llevan al cabo exitosamente los programas cooperativos. Cada uno es indispensable; juntos forman la síntesis llamada administración. (p. 31)

De modo que de acuerdo con los planteamientos dados por los diferentes autores citados en el apartado anterior se podría decir que la Administración Pública es la actividad ejecutada por el Estado quien es el encargado de hacer, efectuar y tomar las mejores decisiones que permitan dar solución a los problemas públicos que se presentan, a través de los medios y fines establecidos en las respectivas normas que regulan al sector público para conseguir el bienestar general.

Es así que con la finalidad de buscar una solución a los diversos problemas que se presentan en la Administración Pública, Baena (1996, citado por Pérez, 2016) opina que la ciencia de la Administración se sustenta en otros enfoques los cuales se señalan a continuación:

Enfoque Organizativo: Este enfoque tiene sus bases en los aportes de la teoría de la organización desde la visión de Fayol quien hacía referencia a la “Administración Clásica” centrándose en la estructura superior de la organización, indicando que se debía considerar a la organización como un todo, más no solo una parte de ella, ejerciendo una administración eficaz y eficiente para el cumplimiento de los objetivos.

Enfoque Jurídico: El estudio de la Administración Pública desde el enfoque jurídico parte del análisis de las reglas jurídicas que norman el funcionamiento y el actuar de la administración.

Enfoque Politológico: Este enfoque se vincula a la Ciencia Política, Pérez (2016) indica que está relacionada con el poder, explicando que el “poder político necesita de una organización para llevar a cabo determinadas acciones que se traducen en la prestación de servicios” (p.60).

Enfoque Neo Institucional: Desde el punto de vista de March y Olsen (1993) este enfoque se centra en el estudio de las instituciones señalando en que estas son estructuras formales regidas por reglas y procedimientos que determinan el actuar de los individuos, cuyas decisiones se enmarcan dentro del contexto institucional.

Enfoque Gestiológico: Su origen es norteamericano y hace referencia al estudio de la gestión administrativa; Pérez (2016) afirma que “a través de la eficiencia se debe modernizar a la administración pública, pues eficiencia es sinónimo de modernización” (p.58); de esta manera una administración ejercida con eficiencia y eficacia garantizará servicios públicos de calidad.

Lozano, (2008) señala que lo gestiológico puede ser abordado desde diferentes aristas según “los tipos de acciones, procesos, procedimientos y los sistemas que caracterizan a la planeación, el control, la evaluación, la dirección, la coordinación y la ejecución” (p. 13).

Las organizaciones no solo están diseñadas para cumplir estrictamente con lo que esta normado, sino que son espacios creados para impulsar proyectos donde prime una actitud creativa, técnica y emprendedora de parte de cada una de las personas que son parte de la misma.

De acuerdo a Cao y Rey (2015) la modernización de las organizaciones que forman parte del Estado se encuentra en un proceso continuo de cambio, propio de su localidad y de sus sociedades, por lo que cada gobierno está en la obligación de establecer escenarios futuros, plantear objetivos y determinar las estrategias que permitan lograr la meta propuesta.

Para superar estos problemas, lo gestiológico llamado también managerialismo que hace referencia al gerente o administrador, se enfoca en la medición de los logros no solo a través

de la evaluación de la eficacia de la administración sino también a una nueva actuación organizacional centrada en el desempeño de las organizaciones.

El desempeño de las organizaciones pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria describe de qué manera estas instituciones están cumpliendo la misión para la cual fueron creadas, pues su propósito de acuerdo a sus objetivos sociales es dejar un impacto positivo en determinada localidad creando un entorno social, justo y sustentable, en el que todos salen ganando y se benefician de su propio trabajo pues es realizado por todos los miembros que son parte de este tipo de organizaciones. (SEPS, s.f).

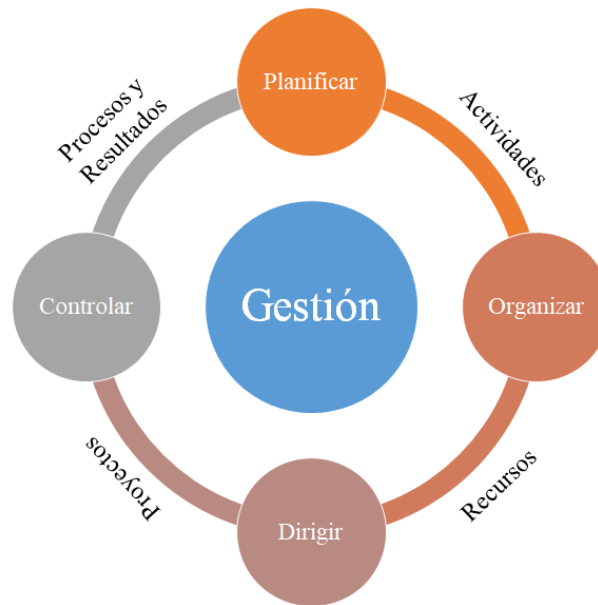
Es ahí donde la gestión administrativa juega un rol protagónico, ya que los administradores son los principales impulsores de dichas organizaciones, debiendo asumir un papel proactivo en la formulación y logro de los objetivos planteados.

De esta manera del análisis realizado a los enfoques detallados anteriormente para la presente investigación se ha considerado el enfoque gestiológico debido a que este enfoque centra su análisis en el estudio de la gestión administrativa que se realizan en las organizaciones, bajo el principio de la eficiencia, tomando en cuenta que el realizar diariamente una buena gestión permitirá lograr los resultados que se desean alcanzar.

2.3.1.2. Gestión

La palabra gestión es un término ampliamente empleado desde años anteriores, nace con la Administración Pública cuando Charles-Jean Bonnin lo empleo para tratar la ejecución de las leyes como un asunto fundamental a la gestión de las cuestiones públicas; Fantova (2001) manifiesta que la gestión tiene sentido en el contexto de la organización cuando "la esencia de la gestión es la coordinación de la organización y la interlocución desde la globalidad articulada con el entorno, de esta manera se vela por la unidad de acción de la organización" (p.70).

Figura 3
Gestión



Nota: El gráfico representa el proceso de la gestión. Tomado de (Del Castillo & Vargas, 2009, p. 58)

De acuerdo a Lezama (2003) la Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente. (p. 5)

De esta manera “La gestión requiere entenderse como un proceso que existe explícita e implícitamente en la medida en que las estrategias y las medidas de logro de objetivos y metas han sido definidas, desde el corto hacia el largo plazo” (Del Castillo & Vargas, 2009, p. 58)

Es decir, ejercer una buena gestión requiere de un trabajo en común donde existan intereses organizados y articulados de acuerdo a su entorno, lo cual conlleva al cumplimiento de los objetivos planteados; de ahí que, la gestión es vista como articuladora de recursos humanos, financieros, técnicos, organizacionales y políticos que satisfagan las demandas de la sociedad.

2.3.1.3. Gestión Administrativa

La gestión administrativa “tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las

funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (Mendoza, 2017, p. 952).

Por su parte Chiavenato (2001), señala que:

La tarea de la gestión administrativa consiste en interpretar los objetivos de la organización y transformarlos en acción mediante la planificación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la institución para conseguir tales objetivos. (p. 3)

El proceso administrativo “es una metodología que permite al administrador manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas” (Munch, 2007, p. 36).

Figura 4

El Proceso Administrativo



Nota: El gráfico representa el proceso administrativo respecto a la planificación, organización, dirección y control. Tomado y adaptado de Munch (2007, p. 38)

Estos procesos se definen de la siguiente manera:

2.3.1.3.1. La Planeación

La planeación, es el primer momento de la gestión donde “se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la

efectiva aplicación de los mismos, así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado” (Mintzberg, 2007, p. 4).

Se parte de una situación dada donde es necesario realizar un diagnóstico el cual permitirá identificar cuáles son las condiciones iniciales en las que se encuentra una organización derivando y evidenciando los problemas encontrados; este diagnóstico debe constar de aspectos positivos y negativos.

De esta manera se identifica y ordena de forma participativa y acordada las estrategias establecidas para alcanzar las metas propuestas, en concordancia con la problemática analizada, las potencialidades del sector y los recursos que se disponen.

Desde el punto de vista de Munch (2011), la planeación puede ser:

- a) **Estratégica.** - Es aquella en la cual se definen los lineamientos generales de la planeación de la organización, es realizada por los directivos con la finalidad de establecer los planes generales; es a mediano y largo plazo. Tiene como propósito “determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización” (p.13).
- b) **Táctica o funcional.** - Hace referencia a planes específicos los mismos que son elaborados por cada área o departamento de la organización, pueden ser a mediano o corto plazo, y son detallados para lograr el plan estratégico.
- c) **Operativa.** – Es a corto plazo y es diseñada en función de la planeación táctica. “Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal” (Munch, 2011, p.13).

2.3.1.3.2. La Organización

La organización se refiere a:

Cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y

responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos. (Marcó, et al., 2016, p. 45).

El autor Marcó et al. (2016) indica que existen diferentes tareas las mismas que van desde un nivel operativo en el cual se debe realizar una descripción de puestos de manera específica; un nivel medio que hace referencia al agrupamiento de los puestos de trabajo bajo un criterio racional; y a nivel directivo relacionado a la organización como un todo.

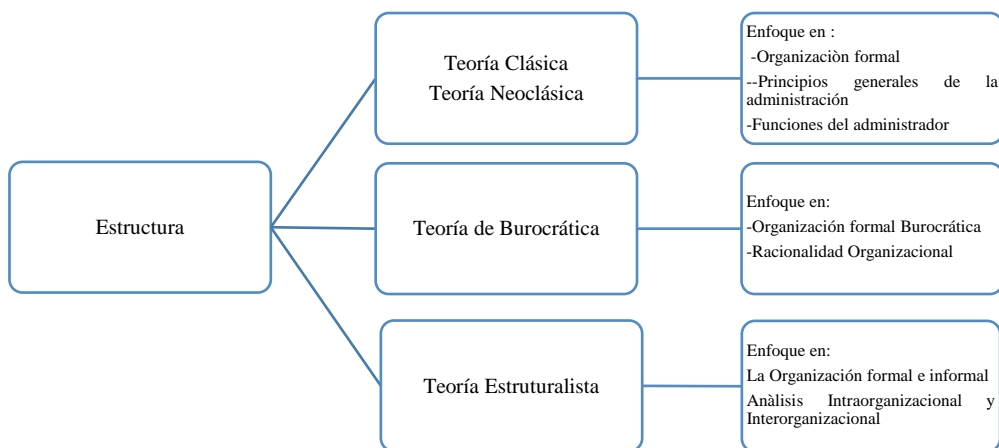
La organización consiste en el conjunto de cargos, donde los miembros de la entidad deben regirse a las normas y reglas establecidas y así, poder alcanzar los objetivos planteados, a través del establecimiento de una estructura organizacional clara para que de esta manera las tareas sean realizadas adecuadamente y generen resultados.

Para Mintzberg (1995, citado por Parra y Liz, 2009) la estructura organizacional es “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de éstas” (p. 100).

La teoría de la Administrativa Pública permite apreciar desde diferentes enfoques sus aportes respecto a la estructura la misma que se puede visualizar en la siguiente *figura*.

Figura 5

Teoría Administrativa sobre la Estructura y sus enfoques



Nota: La figura muestra en síntesis los enfoques respecto a la estructura. Tomado y adaptado de Chiavenato (2001).

2.3.1.3.3. La Dirección

“La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo”. (Chiavenato, 2001, p. 282)

A lo que se quiere llegar es a una situación deseada, es el deber ser que se pretende alcanzar.

La dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos. A medida que ascendemos en la estructura organizacional, el peso relativo de la función de dirección es mayor, ya que quien dirige es responsable de los resultados alcanzados por las personas que están a su cargo. Por ello, debe procurar, en primer lugar, generar las mejores condiciones posibles para que el personal a su cargo realice las tareas asignadas y obtenga los resultados esperados. (Marcó et al., 2016, pp. 45 - 46)

2.3.1.3.4. El Control

Se atribuye a los fines alcanzados, si lo que se planteo tuvo el resultado que se esperaba o no, por lo que se evalúa respecto a las metas y objetivos planteados. “El control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos” (Marcó et al., 2016, p. 46).

Es decir, consiste en realizar un seguimiento constante, ordenado y continuo a las acciones de la administración, en relación a los lineamientos, estrategias y metas planteadas, con la finalidad de realizar correcciones o retroalimentaciones necesarias en la gestión.

2.3.1.4. Metodologías de Diagnóstico Administrativo

El propósito de toda organización es ser consecuente con las metas y objetivos planteados, para lo cual, se lleva a cabo la implementación de diferentes medidas que permitan obtener los resultados deseados, teniendo siempre presente que sus procedimientos deben estar en constante mejora.

Para que una organización pueda mejorar es importante la realización de un diagnóstico, el mismo que permitirá identificar las causas principales de los problemas que se presentan en la

entidad, orientando de mejor manera sobre que factor requiere de un mayor análisis ya sea desde un entorno interno o externo a la organización.

Para Rincón (2012), un diagnóstico permite a la administración:

Conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, con qué cuenta la organización y qué puede o debe hacer, qué estrategias implementar para superar los obstáculos que impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, por consiguiente, efectuando los ajustes a que haya lugar. (p. 105)

Existen diferentes diagnósticos los mismo que se citan a continuación:

2.3.1.4.1. Polígono de la Gestión

Tomando en cuenta a Paguay (2019), realizó un diagnóstico administrativo a una institución pública basado en la metodología del Polígono de la Gestión, donde se señala que se debe considerar 5 aspectos importantes dentro de la gestión considerados como subsistemas los mismo que se explican a continuación:

- **Subsistema de planificación:** Consiste en determinar con anticipación que, cómo, cuándo, dónde, quién y qué acciones se van realizar para el logro de los objetivos propuestos, de modo que se determina los objetivos de la organización y las estrategias para efectuarlas.
- **Subsistema Tecnológico:** Este subsistema está relacionado con analizar si las organizaciones cuentan con la maquinaria y equipos apropiados, con infraestructura informática conforme las necesidades generadas y al uso e implementación de tecnologías de la información que contribuyan al desarrollo de las funciones administrativas.
- **Subsistema estructural:** Se considera aspectos relacionados con la estructura organizacional, si se establece funciones y responsabilidades para cada uno de los miembros de la organización, es decir, “la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desea alcanzar”. (Chiavenato, 2001, p. 11)

- **Subsistema de capital humano:** Permite identificar si se cuenta con el personal indicado y si este “reúne las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos” (Munch, 2007, p. 154).
- **Subsistema financiero:** Se refiere al análisis de la parte financiera de una organización, es decir si la organización cuenta con los recursos monetarios necesarios y si estos son asignados de manera adecuada de tal manera que permitan obtener resultados.

Figura 6

Subsistemas de Gestión



Nota: La figura muestra como en cada arista del polígono de la gestión corresponde a cada subsistema de gestión. Tomado de Paguay (2019).

Desde el punto de vista de Paguay (2019) “el polígono muestra claramente los resultados de la evaluación de la gestión institucional, que integra los subsistemas de planificación, estructura, finanzas, talento humano y tecnología, cada uno con una valoración porcentual” (p. 174). Los resultados que se obtuvieron en la institución donde se aplicó esta metodología fue que el subsistema de planificación es el mejor evaluado con el (94,18%) mientras que el subsistema financiero obtuvo el (67,32%) y por lo tanto requiere ser mejorado.

En suma, se puede decir que el polígono de la gestión permite visualizar de manera puntual que subsistema es el mejor evaluado y cuál es el que tiene una menor calificación, por consiguiente, este necesita de una retroalimentación con la finalidad de fortalecerlo y lograr un mejor desempeño de la organización.

2.3.1.4.2. Balance Social

Otra metodología realizada fue la que explican los autores Espín et al. (2017) quienes desarrollaron un modelo valorativo que consiste en realizar un análisis de balance social a través de la aplicación de indicadores establecidos en macro dimensiones y dimensiones establecidas por la SEPS, los mismos que han sido acoplados al sector Asociativo de la Economía Popular y Solidaria con la finalidad de analizar qué impacto ha tenido el modelo económico solidario adoptado en el Ecuador.

Este balance social representa un diagnóstico en el cual se determina la situación social, laboral, y económica de la organización, convirtiéndose en un “instrumento de gestión que permite planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar de manera cuantitativa y cualitativa” (Espín et al., 2017, p.129).

Los autores partieron de un análisis del balance social realizado al sector cooperativo por la SEPS, para luego establecer las macro dimensiones y dimensiones para el sector asociativo, posteriormente identificaron indicadores de impacto con características cuali y cuantitativas, de eficiencia, eficacia, y efectividad con sus respectivas definiciones, validando los indicadores planteados con la ayuda de expertos, para poder realizar la construcción de la metodología que les permitiera la evaluación del balance social.

Esta propuesta fue validada mediante la aplicación de un instrumento a las Asociaciones de alimentación y limpieza ubicadas en las provincias de Napo y Orellana, consideraron a este sector debido a que tiene alta representatividad y constituyen un aporte a la economía local.

Como resultado final propusieron “seis (6) macro dimensiones, dieciséis (16) dimensiones y treinta y dos (32) indicadores, de este último, cuatro (4) son de carácter nominal, veinte y tres (23) son de carácter porcentual y cinco (5) son indicadores de carácter numérico” (Espín et al., 2017, p. 141).

Las macro dimensiones y dimensiones propuestas son:

Tabla 1

Macro dimensiones y dimensiones que aportan

Macro dimensión SEPS	Dimensiones
1. Prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales	1. Prelación del trabajo sobre el capital 2. Prelación de los intereses colectivos sobre los individuales
2. Asociación voluntaria, equitativa y respeto a la identidad cultural	3. Accesibilidad asociativa 4. Equidad de género 5. Conocimiento del sistema económico social y solidario por parte de los miembros
3. Autogestión y autonomía	6. Acceso a cargos administrativos y de gestión 7. Control democrático por los socios 8. Acuerdos con otras organizaciones 9. Relación con el Estado
4. Participación económica, solidaria y distribución equitativa de utilidades o excedente.	10. Utilización de utilidades 11. Rendición de cuentas
5. Educación, capacitación y comunicación	12. Desarrollo de las capacidades de los actores relacionado a la asociación
6. Comercio justo, comunidad, medio ambiente y acto económico solidario	13. Comercio justo y acto económico solidario 14. Comunidad 15. Medio ambiente 16. Acto económico solidario

Nota: Esta tabla muestra las macro dimensiones y dimensiones tomadas en cuenta para la metodología del balance social. Tomado de Espín et al., (2017, p. 142).

Consolidando la propuesta de la siguiente manera:

Tabla 2

Resultados obtenidos por indicador

(1) Macro dimensión SEPS	(2) Dimensiones	(3) Indicador	(4) Definición	(5) Meta referencial numérica y porcentual	(6) Meta Establecida	(7) Resultado obtenido en la asociación	(8) Diferencia en % de cumplimiento frente a la meta	(9) Cumplimiento comparado al 100%
					Al inicio del ejercicio fiscal por la junta General	Obtenido de la encuesta aplicada	formula $1 - \frac{\text{resultado obtenido}}{\text{meta}}$	

Nota: Esta tabla indica los ítems tomados en cuenta a fin de validar los resultados. Tomado de Espín et al., (2017, p. 142).

Para finalmente sintetizarla de la siguiente manera:

Tabla 3

Metodología de Balance Social para Asociaciones de Economía Popular y Solidaria

(1) Macro dimensión SEPS	(2) Meta	(3) Resultado obtenido en la asociación	(4) Diferencia en % de cumplimiento frente a la meta	(5) Balance Social
Balance Social (+) ó (-)				(Valor en %)

Nota: Tomado de Espín et al., (2017, p. 144).

Indicando que la consideración a tomar en cuenta es un valor porcentual positivo siendo necesario evaluar cada dimensión con su respectivo indicador para poder establecer si la Asociación cumple o no un buen desempeño. Los rangos establecidos por Espín et al., (2017) son:

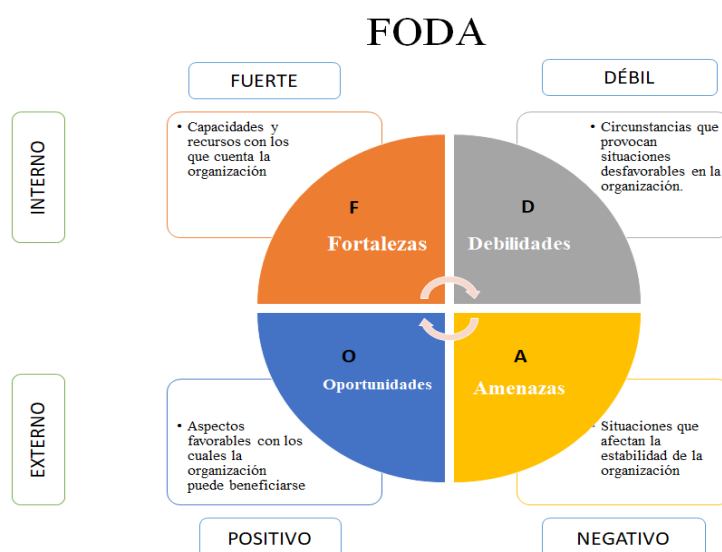
- “0,01% - 25,00% → Desempeño deficiente
- 25,01% - 50,00% → Desempeño bajo lo normal
- 50,01 -75,00% →Desempeño normal
- 75,01 - 100% →Desempeño social eficiente (p. 144).

Los resultados que obtuvieron las 3 Asociaciones a las que se les aplicó esta metodología fue que mantienen un desempeño normal, sin embargo, es necesario trabajar más en los indicadores planteados por cada Asociación para fortalecer el cumplimiento de las actividades no logradas.

2.3.1.4.3. FODA

Otra de las metodologías más utilizadas para la realización de diagnóstico administrativos es el análisis FODA esta herramienta fue creada por Albert Humphrey quien propuso la realización de análisis organizacional a partir de características internas es decir de la situación a nivel interno de la organización con la finalidad de determinar las Fortalezas (F) y Debilidades (D), así como también a nivel externo para determinar las Oportunidades (O) y las Amenazas (A) y así poder definir acciones de mejora.

Figura 7
FODA



Nota: La figura muestra los aspectos que se consideran en un FODA. Tomado de Ponce (2008).

Desde el punto de vista de Flores (2016) un FODA es una técnica de estudio o diagnóstico de la situación actual de empresa u organización, que permite observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se dan en el entorno interno e externo en el cual opera una organización, sea cual fuere su fin. Por su parte Ponce (2008) realizó una matriz FODA para las organizaciones productivas y sociales donde explican las siguientes variables a ser consideradas en esta herramienta:

Tabla 4

Variables para Organizaciones sociales y productivas en FODA.

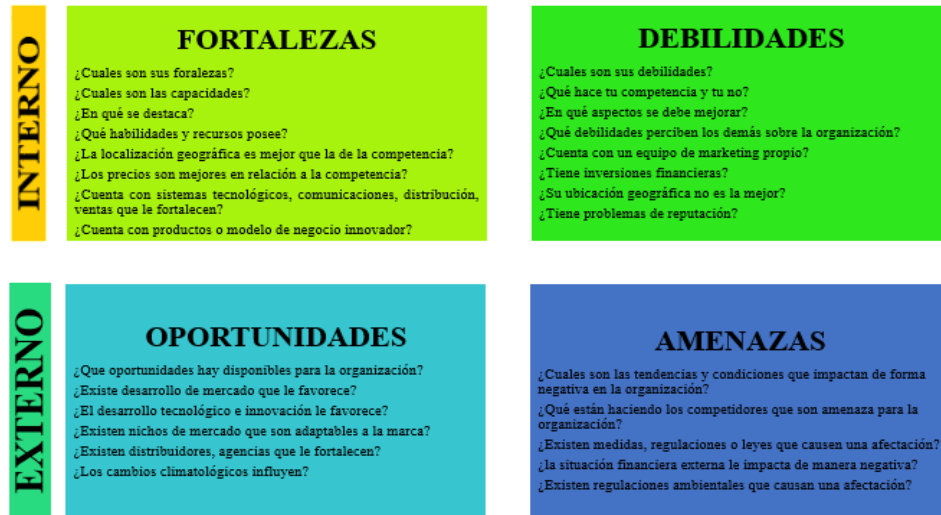
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Áreas claves con capacidades fundamentales. - Adecuados recursos económicos. - Líder en el mercado. - Estrategias claras para las áreas funcionales. - Adecuada tecnología. - Innovación de productos. - Dirección clave. - Experiencia en el desarrollo de productos. - Miembros de la organización capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Estratégica débil. - Instalaciones obsoletas. - Baja rentabilidad. - Deficiente seguimiento de metas. - Línea de productos limitada. - Red de distribución débil. - Baja capacidad de promoción - Costos altos respecto a los competidores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso en nuevos mercados. - Línea de productos con valor agregado para segmento de clientes no atendido. - Acercamiento con compañías rivales - Acceso a capacitaciones - Políticas que favorecen al sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones con costos menores de productos similares. - Cambios adversos en el tipo de cambio en ciudades fronterizas. - Necesidades y gustos cambiantes. - Competidores con mejores capacidades de negociación. - Débil conocimiento de la normativa

Nota: Esta tabla muestra algunos ejemplos de un FODA. Tomado de Ponce (2008).

Mientras que Gonzáles (2020) propone las siguientes preguntas:

Figura 8

Preguntas para el análisis FODA



Nota: El gráfico muestra las preguntas que se pueden realizar en cada uno de los aspectos del FODA. Tomado de Gonzáles (2020).

2.3.1.5. Gestión de las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria

Luego de la inestabilidad política por la que atravesó el país, en el año 2007 llegaría un cambio para Ecuador con la elección del nuevo presidente de la República (Econ. Rafael Correa) quien tenía un fuerte cuestionamiento al modelo neoliberal que se aplicaba en el país, por lo que plantea un nuevo modelo denominado del Buen Vivir en el cuál el sector Económico Popular y Solidario es incluido en el Sistema Económico del Ecuador, mediante la aprobación de la Constitución del año 2008 donde en su Art. 238 se señala que su sistema económico es social y solidario, y que está integrado por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria.

Es así que en el Plan Nacional del Buen Vivir periodo 2013-2017 se dispone “Apoyar y promover la economía solidaria como una alternativa al desarrollo económico del país, en donde el sujeto y fin es el ser humano” (Ruiz, 2015, p. 44).

Este modelo se caracterizaba por:

- Ser anti neoliberal.

- El Estado tiene un papel central en las decisiones sociales.
- Se crea la SENPLADES con la finalidad de dar prioridad a la planificación estatal.
- Se da un cambio a la matriz productiva.

Con lo que se apostaría por la equidad, la construcción de la ciudadanía y la cohesión social.

Figura 9

Plan Nacional para el Buen Vivir enfoque Popular y Solidario



Nota: Tomado del Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2013-2017, SENPLADES (2013).

Posteriormente para el periodo 2017 - 2021 se desarrolla un nuevo Plan Nacional de Desarrollo el cual busca Fomentar un gobierno equitativo y transparente a través de tres ejes:

- 1) Derechos para todos durante toda la vida.
- 2) Economía al servicio de la sociedad.
- 3) Más sociedad, mejor Estado.

En el Plan Nacional de Desarrollo [PND] 2017-2021 lo que plantea es “avanzar hacia una economía social y solidaria, ecologista, basada en el conocimiento y el talento humano, para salir del extractivismo, lograr pleno empleo, alcanzar mayor productividad, y democratizar los medios de producción y la riqueza” (p.12).

En este modelo se pone énfasis al eje 2 que tiene relación a la Economía Popular y Solidaria donde en el diagnóstico se señala que:

Ecuador avanza en la ruta hacia una economía sustentada en la justicia y equidad tributaria, a través de una distribución y redistribución de factores de producción y de la riqueza, trabajos, tiempos y recursos, que permitan generar oportunidades y que, simultáneamente, fortalezcan el sistema económico social y solidario. (PND, 2017-2021. p.72)

Así también se señala que para dar continuidad a los cambios estructurales de la economía es “(...) necesario alcanzar la transformación de la matriz productiva e incentivar nuevas producciones, para superar la estructura primario-exportadora” (PND, 2017-2021. p.72).

Para lo cual se han planteado los siguientes objetivos:

Figura 10

Plan Nacional para Toda una vida enfoque Social y Solidario



Nota: Tomado del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Todo una Vida, SENPLADES (2017).

Por lo tanto, se podría decir que la Economía Popular y Solidaria aporta con bases que tienen como finalidad la dotación de contenidos a la dimensión económica con la finalidad de fomentar el desarrollo de los sectores rurales populares donde se presentan altas cifras de desempleo, contribuyendo a consolidar las capacidades colectivas.

Muñoz (2015) señala que “en el marco de la crisis permanente del capitalismo, la Economía Popular y Solidaria se mantiene como un arreglo productivo basado en la igualdad de

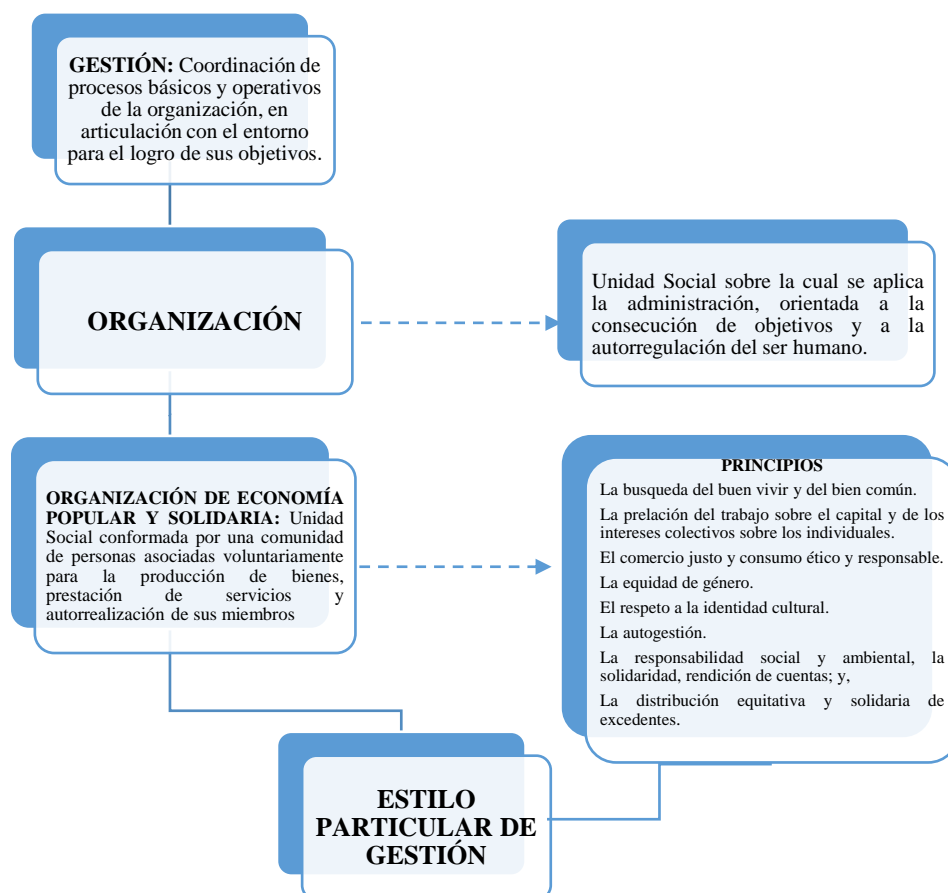
oportunidades, la autogestión, la innovación y la perspectiva de una economía incluyente y sustentable” (p. 5).

De ahí que Rodríguez et al. (2018) define a la asociatividad como:

Una forma de trabajo colectiva en busca de objetivos comunes establecidos de manera conjunta a partir del desarrollo de principios y valores como confianza, compromiso, participación, liderazgo y comunicación para la obtención de resultados que de forma individual son más difíciles de alcanzar en aspectos productivos, organizativos y comerciales, haciendo un uso más eficiente de los recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros disponibles. (p. 109)

Figura 11

Estilo particular de gestión



Nota: La figura muestra de manera sintética la gestión de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. Tomado y adaptado de Orrego-Correa y Arboleda (2006).

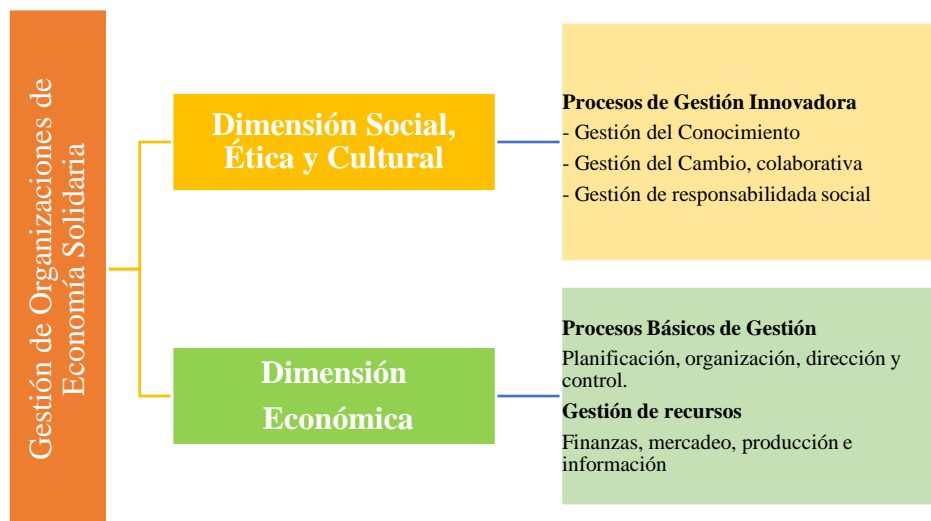
Uno de los autores representativos sobre la gestión en las organizaciones de Economía Popular y Solidaria es Ricardo Dávila quien propone el paradigma de la gestión estratégica sustentado en mutualidad, autonomía y confianza.

Según Davila (2002) manifiesta que el estilo particular de gestión de las organizaciones de Economía Popular y Solidaria se apoya fundamentalmente en el criterio de la Identidad, donde se plantea que el asociado es administrador y socio al mismo tiempo participando de manera directa en la gestión administrativa de su organización por lo cual sus responsabilidades ya no son individuales, sino que ahora son sociales.

En función a lo señalado, el desempeño de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria no puede ser evaluada desde la lógica capitalista, sino, desde un enfoque social y económica, a lo cual Orrego y Arboleda (2006) plantean que la gestión en este tipo de organizaciones se divide en dos dimensiones Social, ética-cultural y Económica.

Figura 12.

Gestión de Organizaciones de Economía Solidaria



Nota: Tomado y adaptado de Orrego y Arboleda (2006).

De acuerdo a Louge et al. (2016) las variables para caracterizar la gestión de las OEPS son las siguientes:

Tabla 5*Variables en la Gestión de Organizaciones de Economía Popular y Solidaria*

Dimensión	Variables
Institucional	<p>Caracterización de la entidad: objetivos, personería jurídica, edad, cantidad de miembros, lugar de establecimiento, contexto, estructura. Institucional</p> <p>Membresía: como ser miembro, requisitos, pasos a seguir, como dejar de ser miembro, datos de altas y bajas.</p> <p>Comunicación: como llega la información a los distintos miembros de la organización, y participantes internos o externos. Como se comunica hacia fuera.</p> <p>Representación: como se eligen los representantes, rotación y roles.</p> <p>Vínculos institucionales: con qué organizaciones se vinculan, con qué tipo de vínculo.</p>
Toma de decisiones	<p>Metodología para la toma de decisiones, individual/grupal.</p> <p>Técnicas que se utilizan.</p> <p>Grado de descentralización de las decisiones. En quién: dirigentes o funcionarios.</p> <p>Consultas en la toma de decisiones.</p> <p>Rol de Asambleas: mayor o menor consulta en las decisiones.</p> <p>Como se decide sobre actividades programadas o con pocas excepciones.</p> <p>Como impacta en la toma de decisiones la necesidad de conocimientos profesionales o específicos.</p> <p>Existe planificación de corto y largo plazo, como es el proceso.</p>
Ejecución de las decisiones	<p>Quiénes llevan adelante las tareas. El mismo grupo que toma decisiones u otro. Coordinación.</p> <p>Existe trabajo en conjunto entre ambos grupos.</p> <p>Quién comunica las decisiones a los ejecutores. De qué forma.</p> <p>Qué tipo de supervisión existe y cómo se organiza. En niveles u horizontal.</p>
Control de gestión y mejora	<p>Quién considera la organización que puede controlar los resultados de las acciones.</p> <p>Se adopta alguna metodología formal. Quien la realiza.</p> <p>Si es informal, quien la propone.</p> <p>Cuál es la metodología de control. Como se evalúa.</p> <p>Quién propone los cambios a realizar. Quién los comunica.</p> <p>Se realiza una retroalimentación formal o informal. Quién se encarga de esto.</p>

Nota: Tomado de Louge et al. (2016) Modelos de Gestión de las Entidades de la Economía Social - Estudio de Casos

2.3.2. Desarrollo conceptual de la variable dependiente

2.3.2.1. La Organización

El ser humano para poder subsistir se ha visto en la necesidad de agruparse con otras personas a fin de unir esfuerzos para realizar operaciones lícitas encaminadas al progreso socioeconómico de sus socios es así que “la organización de las sociedades humanas ha transitado, desde sociedades simples como las primeras comunidades de cazadores y recolectores hasta sociedades más complejas como las agrícolas, las ganaderas, las comerciales y las industriales” (Mora, 2010, p. 10).

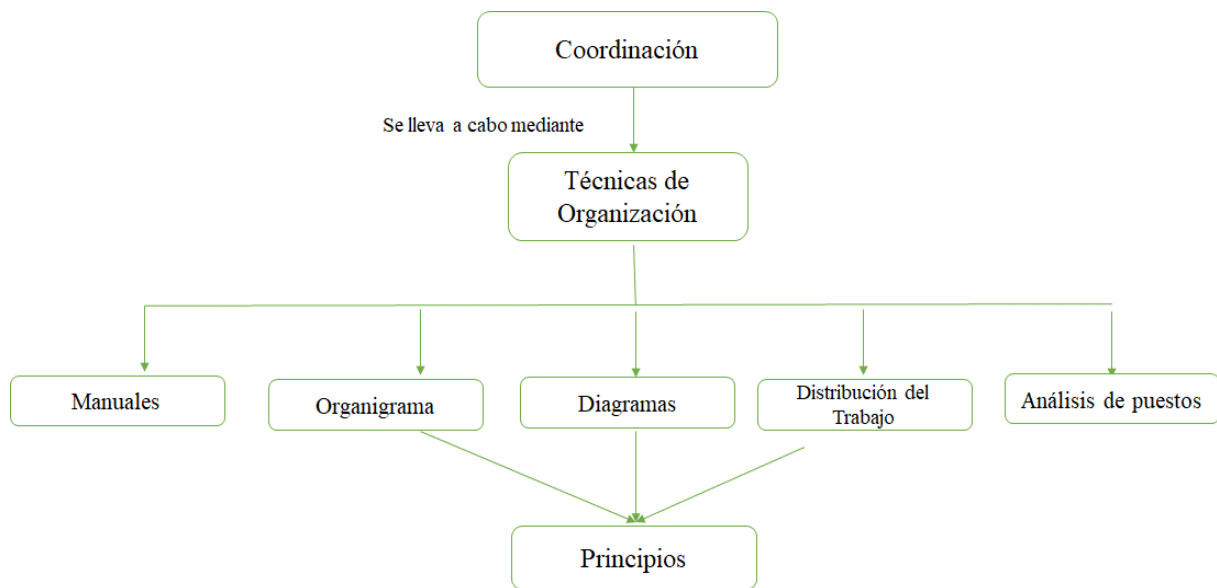
La organización es parte importante dentro del estudio de la Administración, pues se requiere que esta sea realizada de manera adecuada para que una entidad pueda tener éxito o no; existiendo diversos factores tanto internos como externos que inciden en su funcionamiento.

Se puede definir a la organización desde 3 sentidos: uno etimológico donde se señala que la palabra organización proviene del griego “órganon” cuyo significado es instrumento (Reyes, 2007); como entidad es decir cuando las personas se agrupan entre sí para conseguir objetivos comunes; y como función administrativa que consiste en el “acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos, encargados de su administración y de establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos” (Chiavenato, 2006, p. 72).

Figura 13

Organización





Nota: La figura muestra una síntesis sobre lo que es la Organización. Tomado de Munch, (2010, p. 60)

Desde el punto de vista de Reyes (2007) se define a la Organización como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p. 277).

Mientras que Daft (2019) señala que una organización es “un medio para alcanzar un fin y debe estar diseñada para alcanzarlo” (p. 13).

Se entiende que el termino organización puede ser tratado desde distintas concepciones debido a que puede ser entendida como las actividades o tareas que realizan todos los integrantes de una entidad mientras que desde la administración la organización es vista como una estructura de funciones.

Sin embargo, la definición más apropiada es la planteada por Camarena (2016) quien manifiesta que organización es:

Sistema complejo conformado por un conjunto de elementos (personas, cosas, información) cuya interrelación (enfoque sistémico) en su estructura produce conflictos internos y externos de intereses individuales y los colectivos en la operación de la misma; dichos elementos son alineados para el logro de un fin específico (cumplimiento de misión). (p. 164)

De ahí que de acuerdo con Arnoletto (2014) la organización responde a dos necesidades la división del trabajo y la coordinación.

2.3.2.2. Etapas de la Organización

2.3.2.2.1. La división del trabajo:

Consiste en la determinación de las funciones necesarias para efectuar las actividades de manera eficiente con la finalidad de facilitar la realización de los procesos o del trabajo; se relaciona con la complejidad y diferenciación horizontal o vertical.

Autoridad Formal e informal en la organización. - Si la organización es formal esta deberá tener un organigrama con la finalidad de poder observar las posiciones existentes dentro de la organización, como se encuentran agrupadas respecto a unidades de trabajo y como es ejercida la supervisión. En cuanto a organizaciones informales se analiza su comunicación, organización del trabajo y toma de decisiones. (Mintzberg, 1990)

Toma de decisiones. – Hace referencia a 3 niveles dentro de la organización el operativo, administrativo y estratégico y la manera como las decisiones se van descentralizando. (Mintzberg, 1990)

Grupos de Trabajo. – La forma de organización es un punto muy importante que debe ser considerado en un modelo de gestión. (Mintzberg, 1990)

- La complejidad se refiere a la especialización mientras que en la diferenciación se distingue la organización vertical la cual se refiere a las jerarquías de mando y las responsabilidades, en cuanto a la organización horizontal hace mención al conjunto de tareas asignadas a cada puesto o departamento de la empresa.

Por su parte Munch (2010) señala que para dividir el trabajo se debe seguir una secuencia de etapas las cuales se citan a continuación:

- **Describir los procesos** es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
- **Definir** las funciones más importantes.
- **Clasificar** y agrupar funciones de acuerdo con los macro procesos.
- **Establecer** líneas de comunicación e interrelación.
- **Definir** los micro procesos; una vez que se han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa. (p. 61)

2.3.2.2.2. La coordinación de las actividades

Se refiere a los mecanismos de coordinación entre los principales se citan a los siguientes:

Comunicación. - El manejo de la información es un aspecto importante en toda organización, por ello se debe analizar los mecanismos formales e informales de la comunicación (Mintzberg, 1990).

Mecanismos de Control. - Son las formas a través de las cuales se organiza el trabajo entre ellas esta: la adaptación mutua, la supervisión directa, la especificación de procesos del trabajo, la especificación de los resultados a obtener y la normalización de habilidades (Mintzberg, 1990).

2.3.2.3. Estructura Organizacional

De acuerdo a Lusthaus et al, (2002) se entiende por estructura organizacional a:

La capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo. (p. 53)

Depende de las características y necesidades de la organización para emplear los diferentes tipos de modelos aplicables a sus respectivas estructuras entre los más habituales se encuentran:

2.3.2.3.1. Estructura Funcional

Se caracteriza por la división vertical u horizontal; las actividades son agrupadas de acuerdo a la función que estas desempeñan aspecto importante para el logro de la especialización lo cual mejoraría la eficiencia del personal.

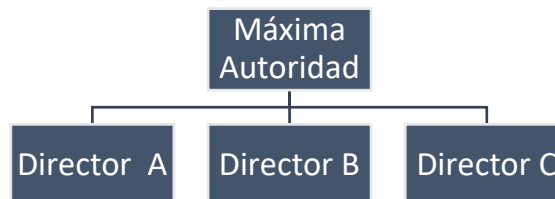
Ventajas:

- Procesos Sistematizados.
- Responsabilidades descritas de manera clara.

Desventajas:

- Debido al control tiende hacer limitada.
- Producción aparentemente estable y estandarizada.
- Crecimiento limitado.

Figura 14
Estructura Funcional



Nota: Tomado de Munch (2010).

2.3.2.3.2. Estructura Divisional

Agrupar al personal de manera particular ya sea por producto, por lugar de ubicación geográfica, por mercado, o por clientes. Se caracteriza por realizar divisiones entre el nivel corporativo, el nivel central y el nivel operativo.

Ventajas:

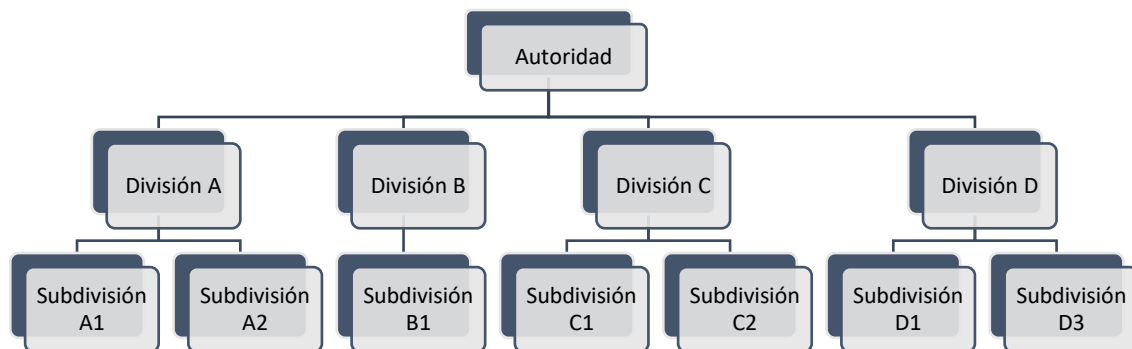
- Efectividad en la realización de las funciones.
- Mayor control.
- Alineación a los objetivos planteados por la organización.

Desventajas:

- Pueden generarse conflictos debido a la coordinación entre cada nivel.
- Mayores costos.
- Niveles comunicacionales.

Figura 15

Estructura Divisional



Nota: Tomado de Munch (2010).

2.3.2.3.3. Estructura Matricial

Hace referencia a la combinación de diferentes tipos de organización a través de departamentos orientados a la dirección por proyectos es decir se realiza un manejo variado entre funciones y proyectos. Munch (2010) señala que interviene “un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto en el que puede participar personal de diversos departamentos” (p. 67).

Ventajas:

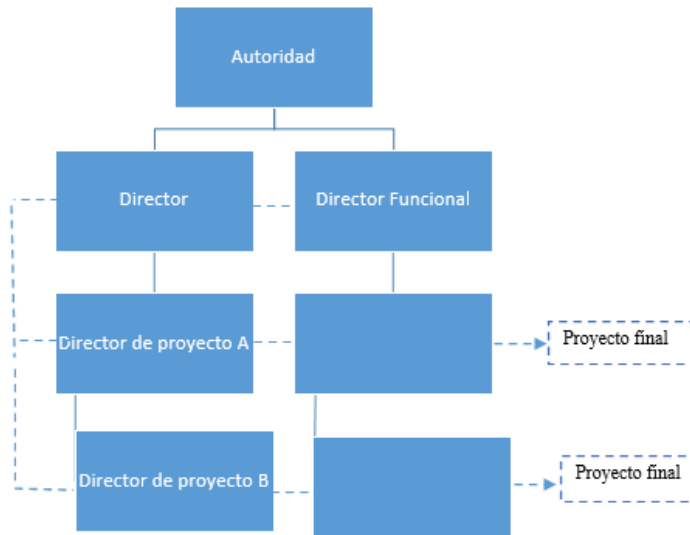
- Estructura organizacional sólida
- Procesos alineados a resultados.
- Colaboración entre los departamentos involucrados en el proyecto asignado para el logro de objetivos.

Desventajas:

- Mando Múltiple.
- Conflictos debido a tener que reportar a nivel de línea y nivel de proyecto.

- Puede generar desmotivación a personal de nivel menor.

Figura 16.
Estructura Matricial



Nota: Tomado de Munch (2010).

2.3.2.3.4. Herramientas de Organización

Entre las principales se menciona a las siguientes:

- **Organigramas:** Se refiere a la representación gráfica de la estructura formal de la organización donde se indican las interrelaciones de áreas funcionales, la delimitación de funciones, responsabilidades, obligaciones, niveles jerárquicos y líneas de autoridad.
- **Manuales:** Hacen referencia a documentos que incluyen de forma detallada y ordenada información sobre la organización.
- **Diagramas de procesos:** Es la representación gráfica mediante la cual se expresa la secuencia de pasos que contiene un procedimiento.
- **Cuadro de distribución del trabajo o de actividades:** Contiene el análisis de las actividades que se realizan en los puestos y departamentos con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones y pérdidas de tiempos.

- **Análisis de puestos:** Técnica a partir de la cual se clasifican de forma específica las funciones que se realiza en un puesto de trabajo, así como también los conocimientos y actitudes que debe tener la persona que va a desempeñar un cargo.

2.3.2.3.5. Principios de la Organización

- **División del trabajo y especialización.** - Consiste en la asignación de tareas específicas a todos y cada uno de los integrantes de la organización.
- **Jerarquía o Cadena Escala.** - Se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad desde donde partirá una comunicación necesaria, la misma que permitirá un adecuado cumplimiento de lo planificado.
- **Autoridad y Responsabilidad.** – Hace referencia al grado de responsabilidad conferida a los diferentes mandos de autoridad y como este poder debe estar relacionado con la experiencia, los valores y el conocimiento de la persona.
- **Unidad de Mando.** - Consiste en que cada funcionario reciba ordenes de un solo jefe o superior.
- **Unidad de Dirección.** - Principio mediante el cual se asigna un solo jefe y un plan a un grupo de actividades guiadas por el mismo objetivo.

2.3.2.4. Desempeño Organizacional

Figura 17

Desempeño Organizacional



Nota: La figura muestra un resumen de lo que es el Desempeño Organizacional; adaptado de Munch (2010).

Lusthaus et al. (2002, citado por Ledezma et al., 2019) señala que el desempeño es “el resultado de las acciones que llevan a las organizaciones a cumplir sus metas y objetivos” (p. 432).

Por su parte Natal (2010) indica que se “refiere a la capacidad de la asociación para coordinar las acciones de sus miembros, tomar decisiones, establecer acuerdos y procesar los conflictos internos” (p.9).

“Una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera” (Lusthaus et al., 2002, p. 12), es decir la eficiencia esta relacionada con el ingreso y salida de los recursos, la efectividad se relaciona como la organización ha crecido desde que inicio y como sus empleados se sienten motivados a la realización de su trabajo mientras que en el aspecto financiero se refiere a los resultados economicos obtenidos.

2.3.2.4.1. Efectividad

De acuerdo a Lusthaus et al, (2002) señala que efectividad es el “Grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas”, es decir es la capacidad con que la organización logra los resultados a través de los objetivos planteados (p. 117).

Evaluar a la efectividad tiene como propósito conocer el objeto social de la organización y como lo lleva a cabo.

2.3.2.4.2. Eficacia

Es la “capacidad para lograr las metas que la organización trata de alcanzar en determinado tiempo; es decir, aquellas cantidades de los resultados deseados que de antemano se han decidido realizar en un periodo (...)” (Natal, 2010, pág. 7).

2.3.2.4.3. Eficiencia

Es el logro de los objetivos a través de los recursos disponibles, de acuerdo a Chiavenato (2001) “se orienta hacia la búsqueda de la mejor manera (the best way) de hacer o ejecutar las

tareas (métodos) para que los recursos (personas, máquinas, materias primas) sean aplicados de la forma más racional posible” (p.147).

2.3.2.4.4. Diferencia entre eficiencia y eficacia

Tabla 6

Diferencia entre eficiencia y eficacia

Eficiencia	Eficacia
Cómo se realizan las tareas, de qué manera se ejecutan.	Para qué se ejecutan esas tareas; Qué resultados traen; Qué objetivos se consiguen
<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en los medios - Realizar las actividades correctamente - Solución de problemas - Cumplimiento de tareas - Salvaguardar los Recursos - Capacitación y entrenamiento al personal. - Cumplimiento de los tiempos - Conservar la maquinaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en los resultados - Lograr los objetivos - Utilizar los recursos de manera optima - Obtener resultados - Maquinaria disponible

Nota: Tomado de Chiavenato (2001, p.148)

De esta manera Natal (2010) señala que:

Bajo los criterios de efectividad y eficacia hay la relación entre el todo y la parte, pues si la organización es eficaz logrando las metas periódicas que se propone, puede al final ser efectiva, es decir, terminar por cumplir la misión total que en el inicio se planteó y parceló para su realización durante periodos sucesivos. (p.7)

2.3.2.4.5. Viabilidad Financiera

Para León (2019) la viabilidad financiera “Es la capacidad de una Organización de obtener fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo y, en el caso de organizaciones sin fines de lucro, ser prósperas y fructíferas” (p. 63).

2.3.2.4.6. Modelos de medición de Desempeño Organizacional

Los modelos para medir el desempeño organizacional permiten obtener información fundamental la misma que permite que una entidad mejore su desempeño y pueda corregir sus falencias a través de una mejora continua.

Tabla 7*Modelos de medición de Desempeño Organizacional*

MODELO	CARACTERÍSTICA	DIMENSIÓN
Tableau de Bord (TB)	Permite conocer a los integrantes de la organización los acontecimientos que se han dado y los que están por darse.	Considera aspectos relacionados con lo social, financiero, el cliente, los procesos y el aprendizaje siendo este último en el cuál se pone más énfasis mediante la relación de causa-efecto.
Administración por Objetivos (APO). Peter Drucker – 1950 no tuvo éxito	Este modelo se basa en un sistema de gestión relacionado con las metas como estrategia para lograr un mejor desempeño de la organización.	Compromiso Establecimiento de metas por los niveles superiores Metas individuales, Participación, Planes Resultados
Premio Nacional de Calidad (PNQ) - 1987	Lo que busca este modelo es dar importancia a los métodos utilizados para la gestión de calidad basados en la estrategia.	Liderazgo, estrategia, planes, clientes, personas. Información, conocimiento, resultados
Balanced Score card (BSC) o Cuadro de mando integral David Norton y Robert Kaplan – 1992.	Mide el desempeño de la gestión estratégica para identificar, mejorar y retroalimentar las funciones de la organización	Perspectivas: aprendizaje y conocimiento, clientes, procesos internos y financiera.
Performance Prism o Prisma de desempeño. Andy Neely y Chris Adams	Gestiona el desempeño de una organización.	Satisfacción de las partes interesadas Contribución de las partes interesadas Estrategias, Procesos, Capacidades
Skandia Navigator – Leif Edvinsson	Este modelo se basa en una visión integral del desempeño y el logro de los objetivos.	Enfoques: Financiero, Cliente, Procesos, Renovación y desarrollo, Humano (corazón de una organización)

Nota: Tomado de Navarro (2014).

2.3.2.4.7. Modelo para el análisis y evaluación del desempeño asociativo.

Tomando en cuenta a Natal (2010) quien planteo un modelo para realizar un análisis y evaluación del desempeño de Asociaciones relacionadas con la acción pública, este análisis se centra en el funcionamiento interno de la organización y cómo influye el entorno externo en la misma.

Este modelo incluye criterios relacionados con el funcionamiento y funcionalidad interna de Asociaciones, tomando en cuenta su lógica social, organizacional y política; así como también aporta con perspectivas y estándares para medir el desempeño; tomando en cuenta tres dimensiones que miden el desempeño de una asociación los cuales son citados a continuación:

(A) Desempeño práctico: considera la efectividad, eficacia, y eficiencia de la organización evaluado mediante la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida la asociación logra resultados?
- ¿En qué medida alcanza sus metas?
- ¿En qué medida resuelve sus problemas?
- ¿En qué medida obtiene beneficios en función de sus propósitos?

Es decir, se trata de analizar si la “efectividad/eficacia de la organización es o no técnicamente adecuada; esto es, se quiere saber cuál es el grado de adecuación entre los medios usados por la asociación y los resultados y metas que obtuvo (o los problemas específicos que resolvió)” (Natal, 2010, p. 7).

De esta manera un buen desempeño estaría relacionado con los resultados apreciables a partir de la manera en que se resuelven problemas específicos alineados con sus objetivos. Respecto a la eficiencia señala que una organización tiene un buen desempeño cuando obtiene resultados al menor costo.

Sin embargo, para poder medir de forma más adecuada, se debe valorar las condiciones en las cuales se producen estos resultados, a partir de:

(B) Funcionamiento interno: Hace referencia a la capacidad que tiene la asociación para la toma de decisiones, coordinar acciones, lograr acuerdos, y resolver de manera adecuada los conflictos internos, evaluados a través de cinco grupos: “1) reglas de decisión y esquemas de participación; 2) mecanismos de decisión; 3) cohesión; 4) dirigencia, y 5) medios de observancia de las decisiones tomadas y los acuerdos logrados” (Natal, 2010, p. 3).

(C) Relación con el entorno: Se toma en cuenta este criterio debido a que existen circunstancias que afectan a la organización fuera de su ámbito; en este criterio se considera 9 aspectos los cuales son divididos a partir de dos grupos: “1) la asociación en su relación con el entorno y 2) los efectos del entorno en el desempeño asociativo (Natal, 2010, p. 3).

A partir de las dimensiones citadas anteriormente se identifican otros criterios que permitirán evaluar más a fondo el desempeño de las Asociaciones clasificando en Asociaciones con alta complejidad denominadas como (AAC) y Asociaciones con baja complejidad denominadas (ABC).

Entendiendo como Asociaciones con alta complejidad aquellas cuyos procesos tienen interdependencia entre distintos subsistemas (el Estado, la sociedad civil y el mercado) y cuyo ingresos y permanencia de los integrantes es de manera obligatorios; y, Asociaciones de baja complejidad aquellas que no tienen actores gubernamentales como miembros de su organización y el ingreso de los asociados es de forma libre y voluntaria.

Los autores concluyen que la medición de desempeño organizacional permite contribuir al mejoramiento de las actividades que realiza una organización.

2.3.2.4.8. Enfoques para medir el Desempeño Organizacional de Asociaciones

De acuerdo a Natal (2010) se distinguen 5 criterios que permiten evaluar el desempeño organizacional de las Asociaciones citados a continuación:

- 1) Reglas de decisión y esquemas de participación.** - Permite conocer que tan adecuados y funcionales son los métodos y procedimientos con los que la asociación toma las decisiones y sus formas de participación es decir si los asociados participan o no de manera amplia en la realización de las tareas; los aspectos tomados en cuenta es la transparencia, las alianzas, los tipos de participación, la rendición de cuentas etc.
- 2) Mecanismos de Decisión.** - Se evalúa los procesos y formas mediante las cuales la asociación efectúa sus decisiones debiendo ser a través de los medios idóneos como el voto, la negociación, y la deliberación.
- 3) Cohesión.** - Se entiende como el sentido de pertenencia al interior y exterior de un grupo de trabajo donde se comparten valores, actitudes, y normas de conducta en beneficio del cumplimiento de un objetivo previamente ya planificado (Toro, 2015).

Se puede explicar a la cohesión en función de 4 factores:

- **La identidad** se refiere a la personalidad de la asociación y como los asociados o la comunidad la imagina.
 - **La confianza** entendida como la capacidad de dejar en manos de otras personas las decisiones hacia resultados deseados.
 - **La racionalidad** en este caso se refiere a los beneficios proporcionados por la asociación.
 - **Comunicación** existe mayor cohesión entre los asociados cuando cuentan con información fluida.
- 4) **Dirigencia.** - Aspecto importante para un adecuado funcionamiento interno de la organización a partir de la representación y el liderazgo.
- **Representación** actuar en favor de otro.
 - **Liderazgo** desde el punto de vista de Agüera (2004) “es un proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros de un grupo hacia el éxito, en la consecución de las metas y de los objetivos organizacionales” (p.24). En este sentido el liderazgo es la capacidad de instituir una comunicación efectiva entre todos y cada uno de los integrantes de una institución.

Por su parte Jiménez y Villanueva (2018) indican que los **Estilos de Liderazgo** son:

Liderazgo autocrático. - Impone y espera que se cumplan sus órdenes sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados, suele ser dogmático y seguro.

Liderazgo democrático. – Es participativo y toma en cuenta la opinión de sus subordinados se caracteriza por ser proactivo, guía, y asesor.

Liderazgo laissez-faire. – “Estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores” (p. 186).

Liderazgo transformacional. - Inspira a los miembros de la organización para que se comprometan al logro de la misión y puedan enfocarse en intereses colectivos.

Liderazgo transaccional. - Incentiva a sus funcionarios a realizar un apropiado desempeño de las tareas a partir de premios y castigos.

5) **Medios de observancia.** - Son aquellos mecanismos que establecen un doble compromiso en este caso el “deber ser” regido a la conducta, es decir al cumplimiento de las disposiciones dadas; y el “compromiso normativo” que se refiere actuar con apego a la norma.

2.3.2.4.9. El desempeño de la Asociación y su entorno

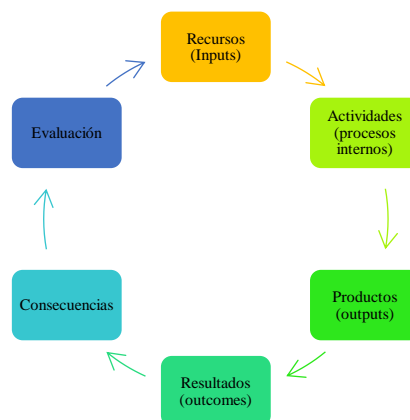
Desde el punto de vista de Cadena Roa (2010) El entorno “es todo aquello que está fuera de los límites de la asociación, es decir, todo lo que no forma parte de la entidad” (p.180).

De acuerdo a la FAO (s.f.) los factores externos “facilitan o menoscaban el desempeño de una organización. Esto incluye el ordenamiento político del país, su situación económica, las normas socioculturales, etc. así como la calidad de las relaciones que una organización ha entablado con otras organizaciones y partes interesadas”. (s.p)

Se puede manifestar que las Asociaciones dependen del entorno pues requieren de diferentes recursos (inputs) que se encuentran a su entorno, los mismos que luego de la realización de actividades se traducen en diferentes productos (outputs), que finalmente son nuevamente regresados al entorno con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus respectivos clientes.

Figura 18

De los recursos a la evaluación del desempeño



Nota: Tomado de Cadena Roa (2010, p. 183)

Las dimensiones que se consideran para medir el entorno son:

La capacidad. – Son los recursos tangibles e intangibles con los que dispone la organización.

La estabilidad. – Se refiere a como la organización se enfrenta a diversas circunstancias que amenazan su permanencia.

La complejidad. – “Es un indicador del número de variables en las que se puede descomponer el entorno específico. Lo entornos simples tienen pocos elementos, que se encuentran concentrados; los complejos tienen numerosos elementos heterogéneos y dispersos (Cadena Roa, 2010, p. 190)”.

2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

A partir de la aprobación de la vigésima Constitución de la República del Ecuador en el año 2008 de acuerdo al Art. 283 se reconoce que el sistema económico es social y solidario, integrado por las formas de organización pública, privada, mixta, popular y solidaria; incluyendo a los sectores cooperativista, asociativo y comunitario; reconoce al ser humano como sujeto y fin, que propende una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado en armonía con la naturaleza, cuyo objetivo es garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales, logrando instalar como eje central la categoría *sumak kawsay*, o buen vivir. (C.N. art. 283, §2008)

Este reconocimiento a nivel constitucional da paso a un marco regulador como la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) expedida mediante Registro Oficial 444 del 10 de mayo de 2011 en cuyo Art. 8 se señala que “(...) Integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como también las unidades económicas populares”, siendo el objeto de esta ley el señalado en su Art. 3 literal a “reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado”, estableciendo a este sector en financiero y no financiero; y dando a conocer que la institucionalidad pública ha logrado acoplarse para regular, controlar y apoyar adecuadamente al sector; dando paso a que una serie de

Asociaciones no constituidas legalmente empiecen a ser formalizadas, permitiendo tener una visión clara hacia el desarrollo de este sector antes invisibilizado.

El Art. 18 define al sector asociativo como:

El conjunto de Asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley. (C.N. art. 18, §2008)

Debiendo constituirse como personas jurídicas previo al cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria inscrito en el Registro Oficial Suplemento 648 del 27 de febrero de 2012, este reglamento tiene como objetivo determinar procedimientos de aplicación de la LOEPS, así como también contiene lineamientos que deben seguirse respecto a los derechos y obligaciones de las instituciones sujetas a la LOEPS, de esta manera el art. 2 del Reglamento indica que:

Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán a sus Directivos, de conformidad a lo señalado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y Estatuto de la organización a constituirse, considerando lo siguiente:

- 1.- En Organizaciones Comunitarias: un representante legal;
- 2.- En Asociaciones: Administrador, Presidente, Secretario, Junta Directiva, Junta de Vigilancia; y
- 3.- En Cooperativas: Gerente, Consejos de Administración y de Vigilancia, con sus respectivos presidentes y secretarios.

Quien ostente la calidad de representante legal de la organización a constituirse, se encargará de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia. (p. 3)

En lo que respecta a la Estructura Interna de las Asociaciones el art. 18 indica que estará integrado por el Órgano de Gobierno el cual está integrado por los asociados; art. 19. Órgano

Directivo. - elegido por el Órgano de Gobierno y conformado por mínimo 3 y máximo 5 asociados (...); art. 20. Órgano de control. - elegidos por el Órgano de Gobierno no mayor a 3 asociados (...); art. 21. Control Interno. - ejercido por auditoría interna y art. 22. Un Administrador elegido por el Órgano de Gobierno para ser el representante legal de la asociación de Economía Popular y Solidaria quien deberá “cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emanadas de los órganos de gobierno, directivo y de control de la asociación EPS”.

Es necesario subrayar que este cuerpo normativo ha sido creado para regular y normar todo el sector no financiero popular y solidario, respecto a normas y controles concretos para cada sector con el propósito de garantizar solidez, estabilidad y fortalecimiento a este sector productivo del país.

Por lo expuesto anteriormente, el presente trabajo está fundamentado en diferentes preceptos legales, mismos que garantizan la existencia de una base jurídica sólida que ratifica la validez en el desarrollo de la presente investigación.

III. METODOLOGÍA

3.1.ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

El enfoque que se utilizó para la presente investigación es esencialmente Cuantitativo, para Hernández Sampieri et al. (2014) este enfoque “pretende confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos” (p. 6).

Los datos cuantitativos permiten medir con mayor precisión las variables de estudio, comprendiendo la relación que existe entre las variables cuantificadas que se articulan a la gestión administrativa y del desempeño organizacional mientras que los datos cualitativos, nos orientan de manera adecuada a la comprensión del problema objeto de estudio.

Además de los datos cuantitativos existen datos cualitativos, debido a que permite la descripción de las cualidades y características de las variables estudiadas como son la gestión administrativa y desempeño organizacional las mismas que intervienen en el problema objeto de análisis.

Así también, desde el punto de vista cuantitativo este enfoque permitió realizar la medición numérica de las variables a través de la aplicación de un instrumento (cuestionario) a los directivos, socios y trabajadores de las 14 Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria, para posteriormente mediante la utilización de la estadística tabular los datos, analizar los resultados y poder realizar la comprobación de la hipótesis.

3.1.2. Tipo de Investigación

La investigación a desarrollarse es de tipo:

Exploratorio: de acuerdo a Hernández Sampieri et al. (2014) los estudios exploratorios “Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (p.91). En el caso de la presente investigación, se hace un análisis de la gestión administrativa y el

desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi.

Descriptivo: la metodología descriptiva desde el punto de vista de Hernández Sampieri et al. (2014) 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” (p. 92); por ello es de primordial importancia este tipo de investigación debido a que, el darle profundidad al contenido teórico del planteamiento investigativo, ayudará a comprender con más claridad el valor científico de los resultados conseguidos en esta investigación. En el caso de la presente investigación, se determinarán los factores relacionados con las variables investigativas, donde se describe el contexto administrativo y del desempeño organizacional.

De esta manera lo que se busca es obtener información adecuada y necesaria sobre la gestión administrativa y el desempeño de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, cuyo propósito fue investigar e indagar todo aquello relacionado con el problema objeto de estudio para de esta manera poder tener una visión más clara y precisa sobre lo que está ocurriendo en las Asociaciones.

Para llevar a cabo la investigación fue necesario tener un contacto directo con los directivos, socios y trabajadores de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán para conocer la realidad de la organización y de esta manera poder identificar la problemática por la cual se encontraba atravesando la Asociación con la finalidad de tener el conocimiento científico válido para así establecer la hipótesis y poder plantear una solución satisfactoria al problema estudiado.

3.2. HIPÓTESIS

H₀: La gestión administrativa no tiene relación con el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria de la ciudad de Tulcán.

H₁: La gestión administrativa tiene relación con el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria de la ciudad de Tulcán.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1. Definición de las variables

V.I. Gestión Administrativa

Se entiende por gestión administrativa como “El conjunto de acciones mediante las cuales el o los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Certo, 2001, p. 38).

V.D. Desempeño Organizacional.

Desde el punto de vista de Lusthaus et al (2002, citado por Ledezma et al., 2019) el desempeño organizacional “es el resultado de las acciones que llevan a las organizaciones a cumplir sus metas y objetivos” (p. 432).

3.3.2. Operacionalización de variables

Tabla 8 Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Independiente Gestión Administrativa	Planificación	Visión. Misión. Claridad de la misión. Análisis de los objetivos organizacionales con los socios. Claridad de los objetivos. Cumplimiento de objetivos. Cumplimiento de metas. Planificación Estratégica. Participación de directivos en la planificación interna. Participación de los socios en la planificación interna. Participación de los trabajadores en la planificación interna. Efectividad. Evaluación para el logro de resultados. Valores de una organización de EPS. Procedimientos definidos de rendición de cuentas.	Encuesta a los Dirigentes, Socios y Trabajadores de las Asociaciones Agrícolas del cantón Tulcán.	Cuestionario
	Estructura	Estructura Organizacional Interna acorde al RLOEPS. Organigrama Funcional. Manual de funciones. Procesos internos definidos de manera clara. Participación. Transparencia. Comunicación Interna. Mecanismos de decisión. Conocimiento de los principios y normas de la Asociación Cumplimiento de la normativa legal vigente. Buenas relaciones con stakeholders. Membresía. Bienestar. Posibilidad de desafiliación de la Asociación. Restricción a la salida de socios.	Encuesta a los Dirigentes, Socios y Trabajadores de las Asociaciones Agrícolas del cantón Tulcán.	Cuestionario

Financiero	<p>Recursos financieros. Información financiera oportuna sobre costos de operación. Ingresos presupuestados. Egresos presupuestados. Conocimiento de las metas financieras. La Producción mensual cuenta con un mercado estable. Asesoramiento Financiero. Decisiones en función de resultados financieros. Financiamiento externo. Alianzas Comerciales. Cumplimiento de obligaciones tributarias. Gestión de pago puntual de deudas. Fin que persigue la organización. Contabilidad de acuerdo a la normativa SEPS. Participación en el portal de Compras Públicas (SERCOP).</p>	<p>Encuesta a los Dirigentes, Socios y Trabajadores de las Asociaciones Agrícolas del cantón Tulcán.</p>	<p>Cuestionario</p>
Capital Humano	<p>Conocimiento de políticas internas. Pensamiento estratégico de sus Dirigentes en la definición de objetivos. Pensamiento estratégico de sus Dirigentes en el establecimiento de estrategias Clima organizacional. Estilo de dirección en la conducción de tareas. Estilo de dirección para conducir las relaciones humanas. Actitud de los socios. Beneficios colectivos. Representación. Plan de Capacitación. Identidad. Compromiso. Salarios adecuados. Seguridad Social. Conveniencia de pertenecer a la Asociación.</p>	<p>Encuesta a los Dirigentes, Socios y Trabajadores de las Asociaciones Agrícolas del cantón Tulcán.</p>	<p>Cuestionario</p>
Tecnología	<p>Recursos tecnológicos adecuados. Insumos tecnológicos. Optimización de recursos. Manejo de recursos tecnológicos. Equipamiento e instrumentos Adecuado. Mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipos de trabajo. Mantenimiento correctivo de la maquinaria y equipos de trabajo. Investigación sobre la satisfacción de sus clientes. Adaptación a los cambios tecnológicos. Entrega oportuna.</p>	<p>Encuesta a los Dirigentes, Socios y Trabajadores de las Asociaciones Agrícolas del cantón Tulcán.</p>	<p>Cuestionario</p>

	<p>Innovación. Equipos necesarios para el desarrollo del trabajo Sistema de gestión de la calidad de los productos. Página Web. Comunicación digital efectiva.</p>
--	--

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Dependiente Desempeño Organizacional	Desempeño práctico	Eficacia Eficiencia Efectividad	Encuesta a los Dirigentes, Socios y Trabajadores de las Asociaciones Agrícolas del cantón Tulcán.	Cuestionario
	Funcionamiento interno	Reglas de decisión y esquemas de participación Mecanismos de decisión Cohesión Dirigencia Medios de observancia de las decisiones tomadas	Encuesta a los Dirigentes, Socios y Trabajadores de las Asociaciones Agrícolas del cantón Tulcán.	Cuestionario
	Relación con el entorno	Capacidad Estabilidad complejidad	Encuesta a los Dirigentes, Socios y Trabajadores de las Asociaciones Agrícolas del cantón Tulcán.	Cuestionario

Nota: Elaboración propia

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Métodos

Para la realización de la presente investigación se utilizará el método deductivo, que parte de temas generales para llegar temas particulares, consiste en partir de una o varias premisas para llegar a una conclusión. En el caso de la presente investigación, el método permitirá la recopilación de información de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán.

3.4.2. Técnicas

Desde la visión de López y Fachelli (2015) la encuesta “es una de las técnicas de investigación que permite la recolección de datos mediante la interrogación de los sujetos a fin de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida” (p. 8).

Las técnicas para la recopilación y análisis de información utilizadas serán esencialmente encuestas a los directivos, socios y trabajadores de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán y Focus Group.

Las encuestas tienen como objetivo comprender de una forma más global la manera de administrar las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria; así como también conocer si con la implementación de este nuevo sector económico popular y solidario los asociados pudieron solventar muchas de las carencias de acuerdo al tipo de apoyo brindado.

La Metodología adoptada para la realización del Diagnóstico Administrativo de las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria, es la del Polígono de la Gestión ya que nos permitirá realizar un análisis tomando en cuenta 5 subsistemas importantes dentro de la gestión de una organización como lo son los siguientes subsistemas: Planificación, Estructura Organizacional, Financiero, Capital Humano y Tecnología (Paguay, 2019), diseñando una encuesta que contiene cada uno de los subsistemas indicados anteriormente, los cuales constan de 15 preguntas o ítems mismos que son evaluados a través de una escala

valorativa numérica del 1 a 10 puntos, donde 1 es considerada la calificación más baja y 10 la calificación más alta, obteniendo un total de 150 puntos por cada subsistema, la encuestadora SurveyMonkey señala que este tipo de escala es aceptada a nivel internacional por su facilidad para realizar un análisis estadístico sin necesidad de realizar una codificación a cada una de las respuestas así como también facilita la interpretación sobre los números obtenidos como resultado de la escala redactada.

Los Indicadores considerados para la variable independiente son los siguientes:

- Visión.
- Misión.
- Claridad de la misión.
- Análisis de los objetivos organizacionales con los socios.
- Claridad de los objetivos.
- Cumplimiento de objetivos.
- Planificación Estratégica.
- Participación de directivos en la planificación interna.
- Participación de los socios en la planificación interna.
- Participación de los trabajadores en la planificación interna
- Evaluación para el logro de resultados.
- Valores de una organización de EPS.
- Procedimientos definidos de rendición de cuentas.
- Estructura Organizacional Interna acorde al RLOEPS.
- Organigrama Funcional.
- Manual de funciones.
- Procesos internos definidos de manera clara.
- Comunicación Interna.
- Conocimiento de los principios y normas de la Asociación
- Cumplimiento de la normativa legal vigente.
- Buenas relaciones con stakeholders.
- Membresía.
- Bienestar.
- Posibilidad de desafiliación de la Asociación.
- Restricción a la salida de socios.

- Información financiera oportuna sobre costos de operación.
- Ingresos presupuestados.
- Egresos presupuestados.
- Conocimiento de las metas financieras.
- La Producción mensual cuenta con un mercado estable.
- Asesoramiento Financiero.
- Decisiones en función de resultados financieros.
- Financiamiento externo.
- Cumplimiento de obligaciones tributarias.
- Gestión de pago puntual de deudas.
- Fin que persigue la organización.
- Contabilidad de acuerdo a la normativa SEPS.
- Participación en el portal de Compras Públicas (SERCOP).
- Conocimiento de políticas internas.
- Estilo de dirección en la conducción de tareas.
- Estilo de dirección para conducir las relaciones humanas.
- Plan de Capacitación.
- Compromiso.
- Salarios adecuados.
- Seguridad Social.
- Conveniencia de pertenecer a la Asociación.
- Recursos tecnológicos adecuados.
- Insumos tecnológicos.
- Optimización de recursos.
- Manejo de recursos tecnológicos.
- Equipamiento e instrumentos Adecuado.
- Mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipos de trabajo.
- Mantenimiento correctivo de la maquinaria y equipos de trabajo.
- Investigación sobre la satisfacción de sus clientes.
- Adaptación a los cambios tecnológicos.
- Entrega oportuna.
- Innovación.
- Equipos necesarios para el desarrollo del trabajo
- Sistema de gestión de la calidad de los productos.

- Página Web.
- Comunicación digital efectiva.

Mientras que para la variable dependiente se consideró los siguientes indicadores:

- Efectividad - Reglas de decisión y esquemas de participación
- Mecanismos de decisión - Cohesión
- Dirigencia - Medios de observancia de las decisiones tomadas
- Capacidad - Estabilidad
- Complejidad

De esta manera y con la finalidad de validar el instrumento realizado fue necesario realizar un plan piloto con 20 encuestas las mismas que nos permitieron calcular el coeficiente **Alfa de Cronbach** a través del cual se calcula la fiabilidad, confiabilidad y consistencia del instrumento (González y Pazmiño, 2015), realizando el cálculo en el paquete estadístico **SPSS v22** donde se obtuvo el siguiente resultado:

Estadísticas de fiabilidad

Tabla 9

Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,889	,906	74

Nota: Elaboración Propia.

De acuerdo a George y Mallery (citado por Frías-Navarro, 2020) los valores para evaluar el coeficiente de alfa de Cronbach son los siguientes:

- Coeficiente alfa >.9 a .95 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable (p.7)

En este sentido el alfa de Cronbach de esta investigación es bueno.

Posteriormente se coordinó las citas con los diferentes representantes de las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria para la aplicación de las encuestas tanto a los Directivos, Socios y Trabajadores, una vez levantada la información en su totalidad se procedió a realizar la tabulación de los datos y al análisis respectivo.

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.5.1. Población y Muestra

Población. - Se ha considerado como población a las 19 Asociaciones productivas de Economía Popular y Soldaría del sector agrícola del cantón Tulcán, creadas en el periodo 2013-2019 de las cuales 14 se encuentran activas, 3 inactivas y 2 en liquidación, para lo cual en esta investigación la muestra investigada fueron las 14 Asociaciones agrícolas activas, considerando que las actividades productivas que se desarrollan en este sector como papa, granos y otros cultivos son las más representativas para el desarrollo económico del cantón.

Muestra. – Al tratarse de una población finita pequeña no fue necesario calcular la muestra, por lo que se realizó un censo a las 14 Asociaciones agrícolas activas de la Economía Popular y Solidaría ubicadas en el cantón Tulcán, provincia del Carchi, con la finalidad de obtener información respecto a la gestión administrativa realizada por estas organizaciones durante el tiempo en el que han venido operando y así poder determinar el desempeño que han tenido.

3.5.2. Instrumentos de investigación

- ✓ Encuestas (cuestionario de preguntas).

3.5.3. Procesamiento y análisis de datos

Una vez recopilada la información se procedió a tabularla en Excel y el programa estadístico IBM SPSS statistics versión 22 con finalidad de generar tablas personalizadas y estadísticos descriptivos de frecuencia que nos permita realizar un análisis e interpretación de los datos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En este capítulo se presenta el resultado del diagnóstico situacional realizado a las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán mediante la aplicación de una encuesta a los Directivos, Socios y Trabajadores de las mismas, permitiéndonos tener una visión más amplia sobre aspectos relacionados a su gestión a través de la valoración en una escala del 1 al 10 a 5 subsistemas de la organización como son: Planificación, Finanzas, Estructura, Capital Humano y Tecnología, de lo cual se deriva los siguientes resultados:

Asociaciones Encuestadas

Tabla 10

Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria

ASOCIACIÓN	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	ACTIVIDAD
Por un Futuro Mejor de El Moral	Carchi	Tulcán	Julio Andrade	Agrícola
Incca Promsa	Carchi	Tulcán	Santa Martha de Cuba	Agrícola
Julio Andrade Emprendimientos JAEM	Carchi	Tulcán	Julio Andrade	Agrícola
Rancheros Del Norte	Carchi	Tulcán	El Carmelo	Agrícola
El Frailejón	Carchi	Tulcán	Tufiño	Agrícola
Avancemos Juntos Semillas	Carchi	Tulcán	Santa Martha de Cuba	Agrícola
El Carmelo ASOPRACA	Carchi	Tulcán	El Carmelo	Agrícola
Divino Niño	Carchi	Tulcán	Tufiño	Agrícola
Trabajadores Agrícolas 20 de Marzo	Carchi	Tulcán	Tufiño	Agrícola
Doce de Marzo	Carchi	Tulcán	Julio Andrade	Agrícola
Once de Abril	Carchi	Tulcán	Tulcán	Agrícola
Producción Agrícola Norte	Carchi	Tulcán	Tulcán	Agrícola
El Edén	Carchi	Tulcán	Maldonado	Agrícola

Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asoc. Agric. de la EPS cantón Tulcán.

Se evidencia que las 14 Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria pertenecen a la provincia del Carchi, cantón Tulcán ubicadas en 6 parroquias del cantón como son: Julio Andrade, Santa Martha de Cuba, El Carmelo, Tufiño, Tulcán y Maldonado, se dedican a la realización de actividades agrícolas propias del sector, siendo esta su actividad económica, es decir, se dedican a la siembra, cultivo y cosecha de papas en su

mayor parte y de otros productos agrícolas como habas, zanahoria, ocas y mellocos para su venta directa al consumidor o intermediario; de ahí que, de acuerdo a lo señalado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) en la provincia del Carchi aproximadamente se siembran 3.000 hectáreas de papas, obteniendo un rendimiento promedio de 15 toneladas por hectárea convirtiéndose así en la región fronteriza con mayor producción de papa a escala nacional, siendo la papa súper chola y la única las de mayor comercialización y abastecimiento a los mercados de Quito y Guayaquil.

El cargo que desempeñan en la Asociación corresponde en un 60,58% a socio; el 32,69% corresponde a directivos y en un porcentaje menor 6,73% a trabajador, entendiéndose que las Asociaciones no cuentan con mucho personal de trabajo únicamente cuentan con un contador quien es el encargado de realizar todo lo relacionado a las declaraciones en el SRI y a los pagos tributarios que la organización debe realizar.

El Presidente de la Asociación es quien en su mayoría dirige a la organización debido a que es el encargado de gestionar los actos y acciones necesarias para llevar adelante su funcionamiento, sin dejar de lado, a los demás directivos que también son parte de la organización como lo son el administrador o representante legal con un 23,53%, el secretario con un 20,59%, los miembros de la junta directiva con un 23,53% y en este caso el tesorero que hace referencia a otro con un 2,94%, todas estas dignidades se encuentran acorde a lo que se establece en la normativa legal vigente emitida por la SEPS.

Se cuantifica la participación tanto de hombres como de mujeres en la organización; cuya edad en los hombres oscila entre los 45 a 60 años y en las mujeres oscila entre los 35 a 50 años; no han sido migrantes y tampoco presentan discapacidad. En un 97,12% la mayor parte de los integrantes de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán se consideran mestizos y apenas el 2,88% son de raza indígena.

Se puede visualizar en la tabla N°11 que con un 59,60% el nivel de estudios de los integrantes de las Asociaciones Agrícolas de la EPS es de nivel escolar, mientras que, en lo que respecta a bachillerato representa un 35,60%; universitario en un 3,80%, ninguno en 1% y postgrado en 0%.

Tabla 11

Nivel de Estudios

	Recuento	Porcentaje
NIVEL DE ESTUDIOS	NINGUNO	1 1,00%
	ESCUELA	62 59,60%
	BACHILLERATO	37 35,60%
	UNIVERSITARIO	4 3,80%
	POSTGRADO	0 0,00%
	TOTAL	104

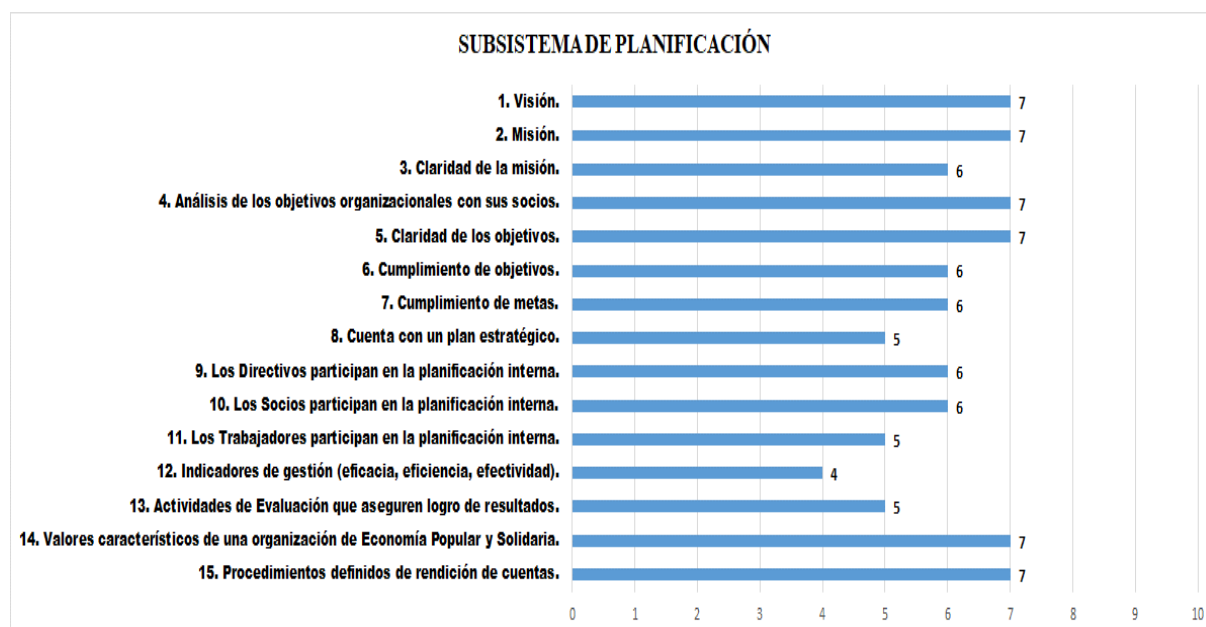
Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asoc. Agric. de la EPS cantón Tulcán.

Con un 86,54% los integrantes de las Asociaciones Agrícolas de la EPS del cantón Tulcán se dedican a la agricultura y ganadería, razón por la cual son parte de esta organización, mientras que un 13,46% son empleados privados; este porcentaje hace referencia al contador/a que trabaja en su organización.

Subsistema de Planificación

Figura 19.

Subsistema de Planificación.



Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asoc. Agric. de la EPS cantón Tulcán.

Con la finalidad de explicar de mejor manera las calificaciones dadas por los directivos, socios y trabajadores de las Asociaciones Agrícolas de la EPS a cada aspecto investigado se ha establecido una escala valorativa la cual se detalla a continuación:

Tabla 12.

Escala Valorativa

Evaluación	Calificación (puntos)
Excelente	10 – 9
Muy buena	7-8
Buena	5-6
Regular	3-4
Mala	1-2

Nota: Elaboración Propia.

Misión y Visión. - De las encuestas realizadas a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, se puede observar en la *figura 19* que, si cuentan con una misión y visión, valorándola con una calificación de 7 puntos lo cual permite denotar que es una valoración **Muy Buena** pues desean dar a conocer a sus socios y clientes la razón de ser de su organización y hacia dónde quieren llegar en un futuro.

Claridad de la Misión. - De acuerdo a los datos obtenidos se califica con una puntuación de 6 puntos, valorándola como **Buena**, de esta manera se puede apreciar que la misión debe ser mejorada con la finalidad que, a través de la misma, los integrantes de la asociación puedan interiorizarla y entender con mayor claridad la razón de ser de su institución lo cual facilitara planificar de mejor manera las actividades y acciones a seguir para el cumplimiento de la misma.

Análisis de los objetivos organizacionales con los Socios. - Es valorado con una puntuación de 7 que de acuerdo a la escala valorativa se encuentra en **Muy Buena**, de esta manera se puede apreciar que sí se analizan los objetivos organizacionales entre todos los asociados y por lo tanto los conocen, sin embargo, se señala que es necesario plantear objetivos más alcanzables de acuerdo a la realidad en la cual se desenvuelve la organización así como también estos deben ser coherentes con los recursos de la organización y las aspiraciones de los asociados.

Cumplimiento de los Objetivos. - De acuerdo a lo planeado en el apartado anterior, al no plantearse objetivos alcanzables es casi imposible que estos lleguen a cumplirse, razón por la cual se otorga una calificación de 6 puntos que, de acuerdo a la escala valorativa es considerada como **Buena**; es decir, es necesario que las Asociaciones cuenten con Objetivos SMART: Specific (específico), Measurable (medible), Attainable (alcanzable), Relevant (relevante), Timely (a tiempo), debido a que esta metodología permite conocer de manera clara que el objetivo planteado ha sido alcanzado.

Cumplimiento de Metas. – Se valorado con una calificación de 6 puntos, que de acuerdo a la escala valorativa es considerada como **Buena**, esto permite observar que el alcance de las metas es bajo, debido a que no fueron establecidas de manera adecuada, los recursos no se distribuyeron apropiadamente y no existió un monitoreo, seguimiento y evaluación de las mismas, por lo que es importante considerar tomar en cuenta estos aspectos a la hora de establecer las metas.

Planificación estratégica. – Es valorada con calificación de 5 puntos considerada como **Buena**, permitiendo conocer que no se cuenta con un plan a mediano y largo plazo o con una carta de navegación que proyecte a la organización con certeza hacia el futuro, por lo que es necesario contar con esta herramienta de gestión puesto que les permitirá establecer estrategias apropiadas que conlleven a que la organización actúe de manera proactiva y mas no de forma reactiva, por lo tanto, no solo es importante su formulación sino también resulta importante su seguimiento, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la toma de decisiones y alcance de las metas previstas.

Los Directivos, los Socios y los trabajadores participan en la planificación interna. – Se puede visualizar en la *figura 19* que la puntuación dada no es relativamente alta se encuentra entre 5-6 que de acuerdo a la escala valorativa es considerada como **Buena**, siendo necesario promover una participación más amplia que involucre no solo a todos los Directivos sino también a todos los socios y a todos los trabajadores, puesto que, una planificación interna participativa promueve el dialogo, la visión compartida, el involucramiento y compromiso colectivo.

Indicadores de Gestión (Eficiencia, eficacia, efectividad). - Es el ítem que presenta la calificación más baja 4 puntos calificación asignada como **Regular**; se entiende por

indicadores de eficiencia aquellos relacionados a la asignación y al manejo adecuado de los recursos, en lo que respecta a los indicadores de eficacia estos permiten medir el impacto que tiene el producto y/o servicio ofertado en el mercado y en lo que respecta a los indicadores de efectividad estos están relacionados con los resultados logrados vs los resultados propuestos; de esta manera se puede evidenciar las Asociaciones no cuentan con datos cualitativos o cuantitativos que reflejen que los recursos y actividades planeadas generan los resultados esperados, impidiéndoles actuar en base a tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño con la finalidad de implementar acciones para una mejora continua.

Evaluación de resultados. - Se asigna una calificación de 5 puntos considerada como **Buena**, al no contar con indicadores de gestión, les resulta difícil concretar actividades de evaluación que aseguren el logro de resultados, sin embargo pese a que no se han estandarizado los resultados se evidencia en la práctica que las Asociaciones han alcanzado algunos resultados como ser reconocidas en el mercado por sus productos, ir poco a poco fortaleciendo su organización, acceder a través del Gobierno Provincial a semillas mejoradas optimizando así sus prácticas agrícolas.

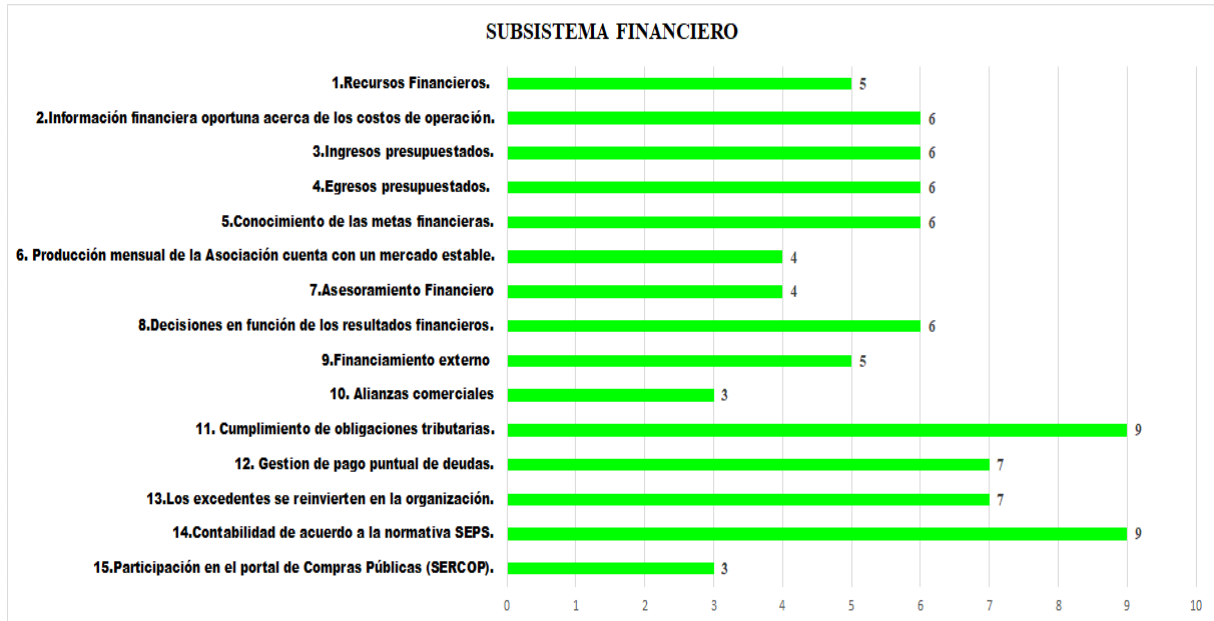
Valores característicos de una organización de Economía Popular y Solidaria. - La calificación asignada es de 7 puntos que de acuerdo a la escala valorativa es considerada como **Muy Buena**; identificando que en su mayor parte si se practican los valores característicos de una Organización de Economía Popular y Solidaria como son la justicia, honestidad y la transparencia, sin embargo, es necesario incorporar en la gestión los valores que deben regir en las relaciones entre los asociados posibilitando el empoderamiento de los mismos.

Rendición de cuentas. - De acuerdo a lo señalado en la encuesta se da una calificación de 7 puntos considerada como **Muy buena**, es decir se cuenta con procesos definidos de rendición de cuentas que permitan dar a conocer a sus asociados la gestión que se ha realizado por parte de sus Directivos, sin embargo, hay que considerar que la rendición de cuentas implica presentar el cumplimiento de planes y/o objetivos de la organización, tanto administrativos como financieros; aspecto que no se cumple en las Asociaciones ya que solo se presentan informes generales.

Subsistema Financiero

Figura 20

Subsistema Financiero



Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asoc. Agric. de la EPS cantón Tulcán.

Recursos Financieros. - De acuerdo a los datos reflejados en la *figura 20* las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, valoran este aspecto con una calificación de 5 puntos considerada como **Buena**, evidenciando que pese a que no cuentan con los recursos financieros suficientes para poder operar de manera adecuada en la organización, se da cumplimiento a sus compromisos adquiridos; sin embargo es necesario gestionar de mejor manera estos recursos puesto que representan la fuente que les permitirá el cumplimiento de sus objetivos.

Información financiera oportuna sobre los costos de operación. – Se da una calificación de 6 puntos considerada como **Buena**, permitiendo conocer que la información que tienen acerca de los costos de operación no es oportuna; siendo necesario contar a tiempo con esta información pues a través de los costos se sabrá cuanto se debe pagar por los costos fijos y variables a incurrir; el no planificar los costos puede traer consecuencias financieras pues se estaría realizando el uso de recursos económicos de manera excesiva o se establecería de forma inadecuada el precio del producto a ofrecer sin saber si este cubre o no los costos en los cuales se incurrió, no obteniendo la ganancia necesaria para que los ingresos de la

Asociación se incrementen, conllevando a problemas de liquidez que amenazan con el cierre inmediato de las operaciones de una organización.

Ingresos Presupuestados. – Se asigna una calificación de 6 puntos considerada como **Buena**, evidenciando que las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria no tienen la práctica constante de elaborar un presupuesto de ingresos; este aspecto es muy importante dentro de toda organización pues a través del presupuesto se podrá estimar la cantidad monetaria que se obtendrá de la producción de sus diferentes cultivos, es decir de acuerdo a las hectáreas sembradas ya sea de papa, melloco, habas, zanahoria, frejol u otros se sabrá el rendimiento por hectárea, el precio al cual se venderá y el ingreso que se obtendrá.

Egresos Presupuestados. – Se asigna una calificación de 6 puntos considerada como **Buena**, esto se debe a que no tienen la práctica de presupuestar sus egresos, es decir no se tiene claro en que se va a gastar, actuando de manera improvisada y dando paso a la aparición de gastos innecesarios que requiere el uso de mayores recursos económicos; es importante que se realice una planificación mensual de gastos pues así se podrá detectar desviaciones siendo esencial llevar a cabo acciones adecuadas que permitan evitar un aumento de los gastos, a fin de gestionar de manera eficiente los recursos que dispone la asociación.

Conocimiento de las metas financieras. – Es valorado con una puntuación de 6 puntos calificación considerada como **Buena**, esto se debe a que la socialización de las metas financieras no se realiza de forma permanente, por lo que es necesario que socializar a todos los socios y trabajadores los resultados financieros que se esperan tener.

La producción mensual de la Asociación cuenta con un mercado estable. – Se valora con una puntuación de 4 puntos, considerada como **Regular**, debido a que el principal problema al que se enfrentan es tener que vender su producción a intermediarios o empresas locales pues el sector en el cuál se desenvuelven es variable puesto que confluyen una serie de factores como el verano que en ocasiones afecta mucho a sus cultivos, las heladas, el costo de los fertilizantes, el no contar con semillas certificadas, la caída del precio de los productos agrícolas son factores que afectan su capacidad de producción, no pudiendo así atender a mercados grandes; por ejemplo una Asociación agrícola que se dedica a la producción de papa plantea vender 1000 qq a un precio de \$10 sin embargo de pronto el precio de la papa cae a \$5 perdió la mitad de los ingresos que esperaba tener, ingresos que en varias ocasiones

no cubre los costos en los cuales incurrieron; o de pronto cayo una helada en sus cultivos se perdió su producción, la rentabilidad la tienen las grandes empresas quienes tienen mayor volumen de producción, mejor infraestructura y mejor tecnología que les permite atender a un mismo mercado.

Asesoramiento Financiero. – Es valorado con una puntuación de 5 puntos, calificación considerada como **Buena**, entendiendo que el asesoramiento financiero que tienen las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria es bajo.

Decisiones en función de los resultados financieros. – Es valorada con una calificación de 6 puntos considerada como **Buena**, les resulta difícil tomar decisiones en función de los resultados financieros pues el asesoramiento financiero que tienen es bajo, tomando decisiones no acertadas.

Financiamiento Externo. – Se valora con una puntuación de 5 puntos considerada como **Buena**, indicando que les resulta difícil gestionar recursos externos en las instituciones financieras presentes en el cantón debido a la cantidad de requisitos que se solicitan, a la débil capacidad de pago que presentan las Asociaciones, el no contar con las garantías hipotecarias que se requieren para poder respaldar la deuda ante una posible falta de pago, o por la falta de apoyo de las instituciones encargadas de fortalecer este sector económico teniendo dificultadores para acceder a programas de financiamiento.

Alianzas Comerciales. – Este ítem tiene una calificación baja de 3 puntos considerada como **Regular**, pues indican que, para poder gestionar alianzas comerciales deben cumplir con todas las exigencias que solicitan las organizaciones siendo que estas son cada vez más altas como por ejemplo contar con semillas certificadas y contar con cultivos tecnificados lo que ha provocado una falta de iniciativas de agrupación de la producción entre todas las Asociaciones a fin de ser más competitivos en el mercado por su poder de negociación ligado a la capacidad de producción; siendo necesario gestionar alianzas estratégicas con otras organizaciones ya que les permitirá acceder a recursos externos que serán de mucha ayuda para ampliar su capital de trabajo.

Cumplimiento de Obligaciones tributarias. – Se valora con una calificación alta de 9 puntos considerada como **Excelente**, dando a conocer que, si cumplen con las obligaciones

tributarias impuestas por las instituciones encargadas de su control, en ocasiones se registran retrasos en las declaraciones correspondientes por falta de tiempo.

Gestión de pago puntual de deudas. – Pese a que les resulta difícil el acceder a créditos en instituciones financieras, las pocas deudas que tienen son gestionadas de manera adecuada tratando de ser puntuales con las obligaciones financieras adquiridas, pues en ocasiones cuando el precio de los productos agrícolas baja de forma inesperada, sus ingresos bajan no pudiendo así cumplir a tiempo con el pago de sueldos, pago a proveedores u otros pagos; es así que la valoración que dan es de 7 puntos considerada como **Muy Buena** dentro de la escala valorativa.

Los excedentes se reinvierten en la organización (Fin para el cual fueron creadas). – la valoración que obtiene este aspecto es de 7 puntos considerada como **Muy Buena** dentro de la escala valorativa, esto se debe a que en ocasiones algunos socios quieren beneficiarse para sí mismo sin tener en cuenta el principio del bien común, pues se debe tomar en cuenta que al ser organizaciones de la Economía Popular y Solidaria las ganancias que puedan generar deben ser repartidas de manera equitativa entre todos los miembros de la asociación o deben reinvertirse los excedentes con la finalidad que la organización pueda seguir creciendo.

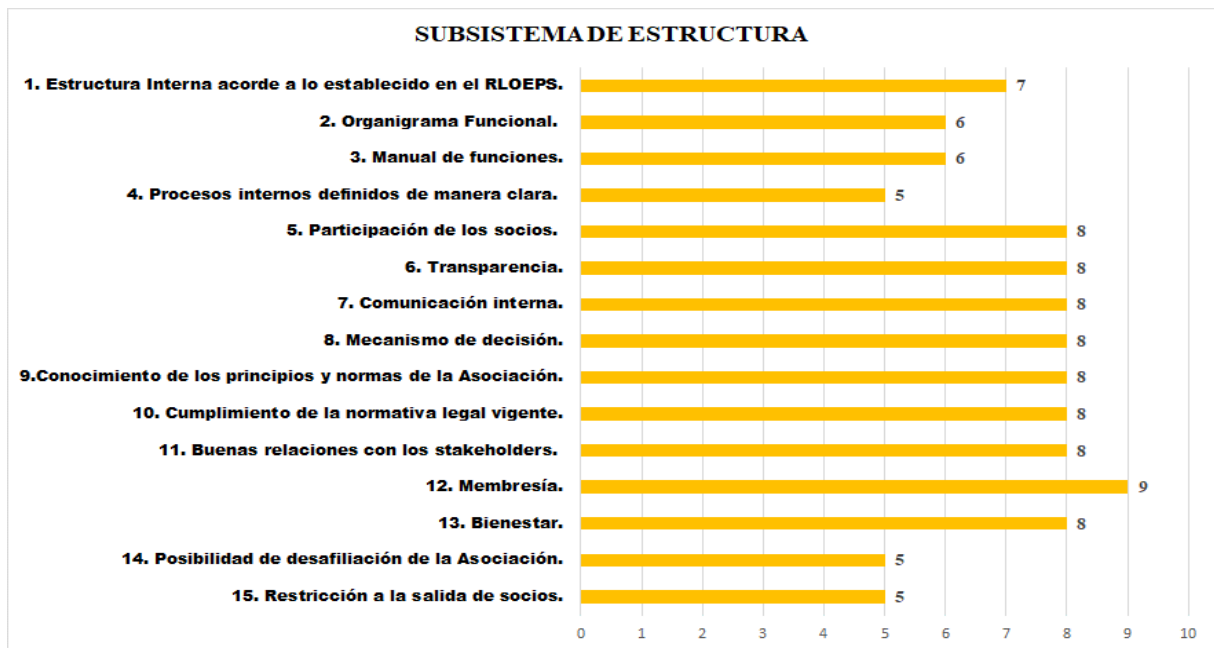
Contabilidad de acuerdo a la normativa SEPS. – De acuerdo a la calificación dada de 9 puntos considerada como **Excelente** dentro de la escala valorativa, se evidencia que las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria si llevan contabilidad de acuerdo a lo señalado en la normativa legal vigente, razón por la cual tienen un contador/a quien es el encargado de preparar la información contable, no obstante, hay que tomar en cuenta que los directivos y socios no tienen una formación académica en contabilidad teniendo que depender siempre del contador, siendo necesario tener conocimientos básicos de contabilidad para así poder saber si la información reportada se está realizando conforme lo dicta la norma.

Participación en el portal compras públicas (SERCOP). – Es valorado con una puntuación de 3 puntos **Regular**, evidenciando que las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria tienen una baja participación en los procesos de compras públicas ofertados por el Estado, esto se debe a que dependen de las ferias inclusivas para que sus productos puedan ser incluidos en los catálogos dinámicos inclusivos debiendo cumplir con una serie de requisitos explicados en los pliegos.

Subsistema de Estructura

Figura 21.

Subsistema de Estructura



Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asoc. Agric. de la EPS cantón Tulcán.

Estructura Interna acorde a lo establecido en el RLOEPS. – Se da una calificación de 7 puntos considerada como **Muy Buena**, evidenciando que si se cuenta con una estructura que respalda la gestión de la organización la misma que se encuentra establecida acorde a lo que se determina en el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, sin embargo, se da esta valoración debido a que consideran que en ocasiones esta estructura es muy rígida en virtud que les resulta difícil tomar decisiones de manera rápida y oportuna.

Organigrama funcional. - Se valora con una puntuación de 6 puntos que de acuerdo a la escala valorativa es considerada como **Buena**, lo que permite entender que, si se cuenta con un organigrama funcional, sin embargo, su estructura se debe adaptar a las necesidades de crecimiento de la Asociación estableciendo funciones definidas de manera clara que permitan determinar responsabilidades.

Manual de funciones. - Es valorado con una puntuación de 6 puntos considerada como **Buena**, señalando que si cuentan con este instrumento de gestión sin embargo este se encuentra desactualizado, por lo que es necesario la actualización del mismo con la finalidad

que les permita evitar la duplicidad en las actividades, funciones, responsabilidades y tareas de los socios.

Procesos internos definidos de manera clara. - Se valora con una calificación de 5 puntos considerada como **Buena**, evidenciado que la definición no se la realiza de manera técnica, por lo que, para poder gestionar bien los procesos es necesario partir desde el inicio identificando la cantidad de actividades que la organización realiza con la finalidad que todos los procesos puedan quedar definidos de manera clara.

Participación de los socios. – Es valorado con una puntuación de 8 puntos considerada como **Muy Buena**, indicando que la mayor parte de los socios si participan en las diversas actividades de la Asociación, salvo cierta minoría que no lo hace.

Transparencia. - Se valora con una puntuación de 8 puntos considerada como **Muy Buena**, pues la Asociación da a conocer a sus integrantes como se está actuando, se ha creado un entorno de confianza en el cuál existe una comunicación abierta y existe la participación de los socios en la toma de decisiones, sin embargo, se considera que siempre es necesario comunicar la realidad de cómo se encuentra la asociación a todos sus integrantes dentro de un clima de confianza.

Comunicación Interna. – Se puntúa con una calificación de 8 puntos considerada como **Muy Buena**; evidenciando que si existe una comunicación interna adecuada la cual les permite coordinar las actividades, sin embargo consideran que siempre se puede mejorar, esto podría ser mediante el estableciendo un plan estratégico de comunicación que permita la sistematización de la comunicación para que así cada socio sepa qué comunicar, a quien y mediante qué medios hacerlo, fomentando así a que los socios comenten y expongan sus ideas a fin de crear un dialogo abierto.

Mecanismos de Decisión. - Se puntúa con una calificación de 8 puntos considerada como **Muy Buena**, señalando que el mecanismo más utilizado para la toma de decisiones dentro de la Asociación es el voto.

Conocimiento de los principios y normas de la Asociación. – La puntuación dada es de 8 puntos considerada como **Muy Buena**, lo que permite evidenciar que en su mayor parte los

socios si conocen los principios y normas de la asociación pues el desconocimiento de los mismos puede ocasionar un desvío en el comportamiento de los integrantes de la asociación.

Cumplimiento de la normativa legal vigente. - Es valorado con una calificación de 8 puntos considerada como **Muy Buena**; los Directivos dan a conocer que siempre están pendientes de las resoluciones emitidas por la SEPS por lo cual tratan en lo posible de dar cumplimiento a todo lo establecido en la normativa legal vigente; la disposición que menos se cumple es el registro actual de su directiva en la página web de la SEPS pues les resulta difícil todos los pasos a seguir debido al bajo conocimiento que tienen sobre como navegar en la internet.

Buenas relaciones con los stakeholders. - Se valora con una puntuación de 8 puntos considerada como **Muy Buena**, señalando que siempre es importante manejar las buenas relaciones con sus proveedores, clientes, competidores y acreedores, a través de una gestión proactiva con los diferentes grupos de interés ya que estas relaciones les genera aprendizaje para continuar mejorando.

Membresía: Es el aspecto mejor evaluado con una puntuación de 9 puntos considerada como **Excelente**, indicando que cualquier persona que desee ser parte de la Asociación puede hacerlo, para ello deberá cumplir algunos requisitos básicos no difíciles de cumplir; en si hay algunas Asociaciones que no cuentan con muchos socios en promedio tienen 10 integrantes en su organización.

Bienestar. - En si la mayor parte de los asociados se sienten a gusto en la organización pues les genera bienestar y beneficios colectivos, salvo ciertos aspectos como a falta de compromiso de algunos socios, razón por la cuál es valorado con una puntuación de 8 puntos considerada como **Muy Buena**.

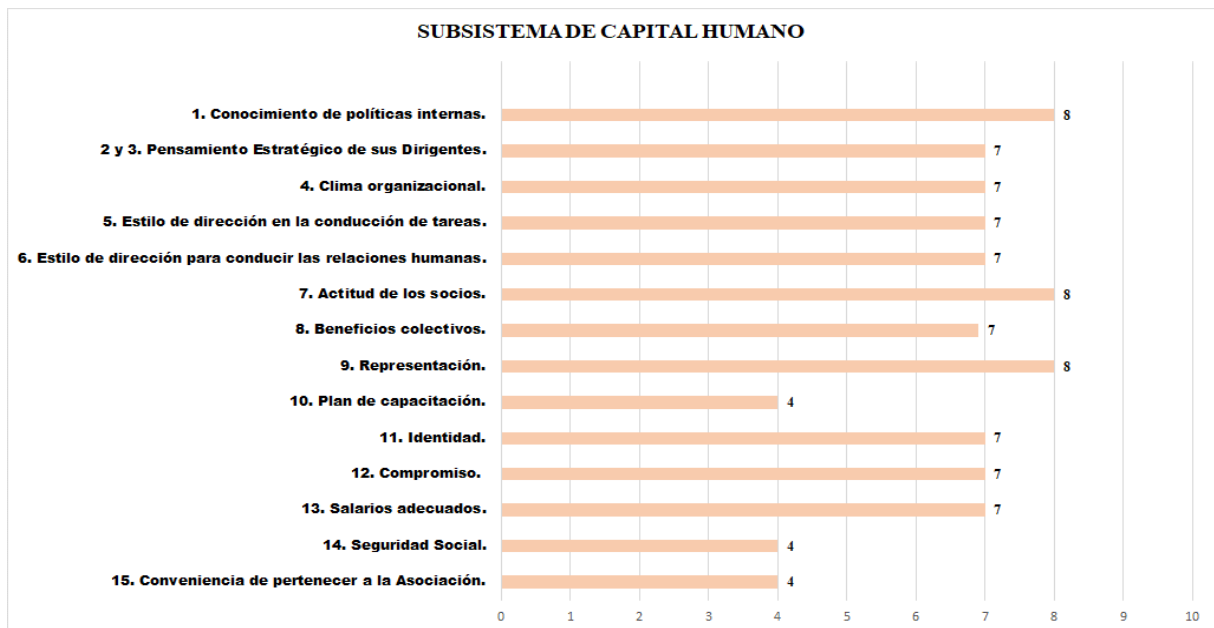
Desafiliación. – La mayor parte de los asociados no siente la necesidad de desafiliarse debido a que el pertenecer a la asociación les ha permitido desarrollar la actividad agrícola que desde muy jóvenes la han desarrollado, esto con el fin de poder satisfacer sus necesidades personales como familiares, por lo cual se valora con una calificación baja de 5 puntos considerada como **Buena**.

Restricción a la salida de los socios. - La calificación dada de 5 puntos considerada como **Buena** señala que no se restringe la salida de los socios, ellos pueden decidir el momento en el cual ya no desean pertenecer a la Asociación, salvo ciertos casos en los que están pendientes valores económicos que deben ser saldados.

Subsistema de Capital Humano

Figura 22

Subsistema de Capital Humano



Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asoc. Agric. de la EPS cantón Tulcán.

Conocimiento de políticas internas. – La mayoría de los socios conocen las políticas internas que se relacionan con del desempeño de su trabajo, sin embargo, consideran que no basta con conocerlas, también es importante que sus Directivos se aseguren que todos los asociados las entienden y las cumplan, para una mejor gestión institucional del desempeño del trabajo, razón por la cual se valora con una calificación de 8 puntos considerada como **Muy Buena**.

Pensamiento Estratégico por parte de sus Dirigentes. – Se da a conocer que pese a que su dirigencia es capaz de definir objetivos y diseñar estrategias todavía les falta mejorar y tener una visión clara de lo que deben hacer para afrontar futuros desafíos en beneficio del crecimiento de la organización, por lo cual se valora con una calificación de 7 puntos considerada como **Muy Buena**.

Clima organizacional. – Consideran que la resolución de los conflictos es la adecuada pues tienen la capacidad de aceptar las diversas opiniones de los asociados, así como la de aceptar los problemas y buscar las mejores soluciones para no afectar el clima organizacional entre los socios, sin embargo, se puntúa con 7 puntos considerada como **Muy Buena** ya que es un aspecto que siempre se puede mejorar siendo necesario contar con la ayuda profesional con capacitaciones sobre temas relacionados a convivencia y motivación.

Estilo de dirección en la conducción de tareas. – Se califica con una puntuación de 7 puntos considerada como **Muy Buena**, pues consideran que hace falta que sus Directivos gestionen de mejor manera la parte administrativa, debido a que los objetivos no están siendo alcanzados; hace falta liderazgo en sus Directivos ya que de acuerdo a lo indicado por los socios algunos directivos solo imponen sin tomar en cuenta la opinión de los demás integrantes de la organización y por ende esto hace que los asociados no encuentren la respuesta adecuada a sus necesidades, debilitando la dinámica colectiva y dando espacio a que ciertos socios tomen beneficio para sí mismos.

Estilo de dirección para conducir las relaciones humanas. – Se califica con 7 puntos siendo considerada esta calificación como **Muy Buena**; de lo cual se puede observar que existe desmotivación en sus socios de ahí que es necesario que su dirigencia incentive y motive a sus socios, para que así exista mayor colaboración, utilizando los medios adecuados que conduzcan al logro de los objetivos planteados.

Actitud de los socios. – Se asigna una puntuación de 8 puntos calificación que de acuerdo a la escala valorativa es considerada como **Muy Buena**; los Directivos opinan que la actitud de los socios es positiva y facilita la realización de sus actividades, sin embargo consideran que siempre se debe estar en constante mejora puesto que este aspecto juega un papel importante en el desempeño de cada socio y en la productividad de la organización, siendo fundamental que los socios se encuentren motivados y sientan ese sentido de pertenencia. lo cual permitirá que su actitud mejore para así tener un entorno de armonía donde el trabajo se desarrolle manera eficiente y eficaz.

Beneficios colectivos. – Es valorado con una puntuación de 7 puntos, calificación considerada como **Muy Buena**; por lo cual se da a conocer que la asociación si les reporta beneficios colectivos salvo ciertas ocasiones en los que algunos socios quieren beneficiarse a

sí mismos en contra del bien común, es decir cuando un socio en nombre de la asociación vende su producción agrícola obteniendo ingresos para sí solo y no para los demás como debería de ser.

Representación. – Se valora con 8 puntos, calificación considerada como **Muy Buena**; evidenciando que si se sienten representados por sus Directivos ya que las decisiones que se toman entre todos son las que se siguen.

Plan de Capacitación. - Se valora con una puntuación baja de 4 puntos calificación considerada como **Regular**; dando a conocer que no se cuenta con un plan de capacitación, solo han tenido una capacitación, que es la que reciben cuando van a constituirse como organización con personería jurídica; siendo este un aspecto que si les gustaría implantar en su organización ya que generaría un valor agregado para mejorar aspectos de la asociación que necesitan ser corregidos, entre los principales temas que deberían constar en su planificación son los relacionados con micro finanzas, buenas prácticas agrícolas, informática básica, liderazgo entre otros.

Identidad. – La mayor parte de los asociados sienten ese sentido de pertenencia hacia la organización, sin embargo, consideran que es necesario trabajar más en alinear los objetivos personales con los de la asociación, razón por la cual se valora con una calificación de 7 puntos calificación considerada como **Muy Buena**.

Compromiso. – Se valora con una puntuación de 7 puntos calificación considerada como **Muy Buena**, pues consideran que todavía existen algunos socios que no sienten ese grado de compromiso con su asociación, todavía les falta ser más responsables con las tareas asignadas, se limitan a realizar una función específica, tienden al descontento y tienen la sensación que su esfuerzo no vale la pena pues no les está llevando hacia ningún lado.

Salarios Adecuados. – Su calificación es de 7 puntos lo cual permite denotar que es una valoración **Muy Buena**; Los Directivos señalan que los sueldos que se pagan por las actividades o jornales son los adecuados, plantean que, en caso de captar más recursos financieros estarían en la capacidad de pagar sueldos más altos; mientras que los trabajadores consideran que si se les debería pagar un poco más sin embargo están conscientes que de acuerdo a la situación en la que se encuentra el país les resulta difícil negarse a realizar un

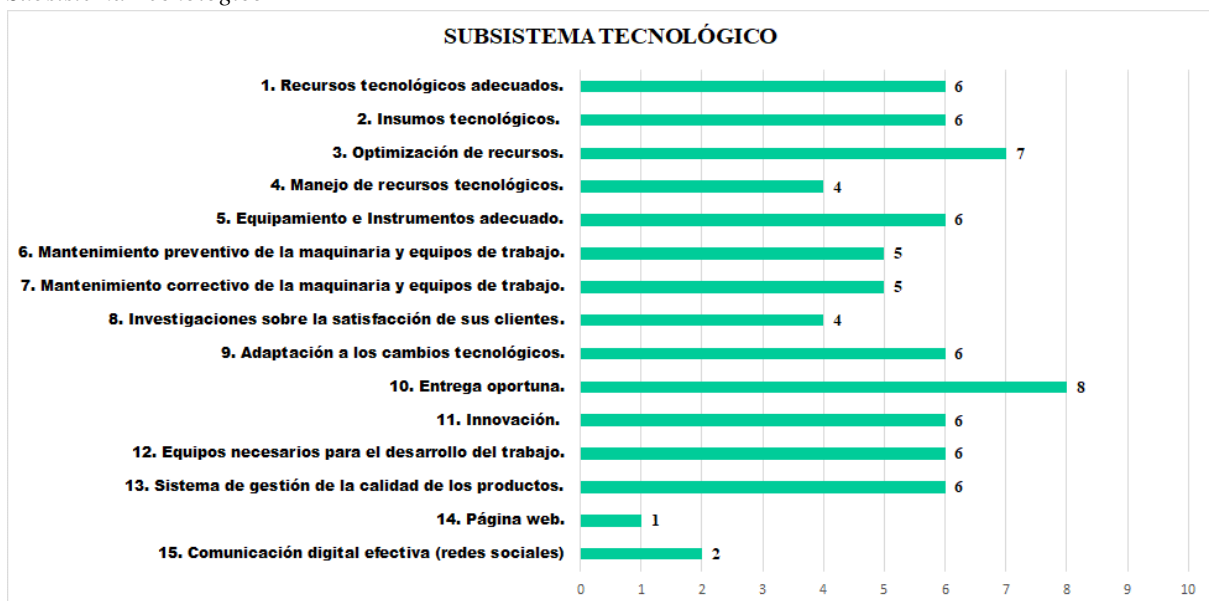
trabajo puesto que consideran que el ingreso aunque no es muy alto les permite satisfacer sus necesidades básicas.

Seguridad Social. – Es valorado con la puntuación baja de 4 puntos que de acuerdo a la tabla de valoración es considerada como **Regular**, debido a que la mayor parte de los asociados no se encuentra afiliados al seguro social, únicamente es afiliado el trabajador que en este caso sería el contador/a.

Conveniencia de pertenecer a la Asociación. - Consideran que el ser parte de la Asociación no les ha generado perjuicios, por ello siguen siendo parte de la organización, valorando con una calificación de 4 puntos considerada como **Regular**.

Subsistema Tecnológico

Figura 23
Subsistema Tecnológico



Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asoc. Agric. de la EPS cantón Tulcán.

Recursos tecnológicos adecuados. – La población encuestada valora este aspecto con una calificación de 6 puntos, calificación considerada como **Buena**, señalando que los recursos tecnológicos que tienen sus organizaciones no son los adecuados para poder cumplir con sus funciones administrativas, ya que al no contar con suficientes recursos financieros deben adaptarse a lo que disponen, es necesario financiar recursos tecnológicos como una

computadora moderna, una impresora, un sistema contable, un paquete office, acceso a internet.

Insumos Tecnológicos. – Este aspecto de igual manera es valorado con 6 puntos calificación considerada como **Buena**, les resulta difícil proveerse de insumos tecnológicos, pues algunas Asociaciones tienen poco conocimiento de los mismos y no cuentan con los recursos económicos suficientes para adquirirlos entre ellos están las aplicaciones digitales que permiten la administración y el seguimiento a los procesos de cultivo o mapas digitales de productividad que facilite visualizar las condiciones agroclimáticas del campo, entre otras aplicaciones que en la actualidad han brindado una mejora notable al rendimiento de los cultivos.

Optimización de Recursos. – Se asigna una calificación de 7 puntos, que de acuerdo a la escala valorativa es considerada como **Muy Buena**, dando a conocer que sus procesos deben mejorar para optimizar su trabajo minimizando tiempo, espacio y recursos.

Manejo de recursos tecnológicos. – Se puntúa con una calificación baja de 4 puntos considerada como **Regular**, pues debido a la actividad a la que se dedican les cuesta manejar la parte tecnológica como una computadora, un paquete office, la internet, una aplicación web, una página web, aplicaciones digitales, técnicas laser que les permitan optimizar la cosecha es decir les facilitara recolectar el fruto con el sabor y textura en el momento adecuado, en si la tecnología facilita la labor agrícola, por ello es necesario fortalecer sus conocimientos en cuanto a tecnología.

Equipamiento e instrumentos adecuados. – Consideran que si cuentan con los instrumentos adecuados para la realización de sus actividades agrícolas sin embargo en lo que respecta al equipamiento todavía les hace falta implementar en sus actividades agrícolas como por ejemplo lavadoras, desgranadoras, sistemas de riego, desvaradoras, sembradoras, surcadoras, sensores para instalar en el campo, entre otros, razón por la cual se valora con 6 puntos calificación considerada como **Buena**.

Mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipos de trabajo. – Se valora con una puntuación de 5 puntos calificación considerada como **Buena**, señalando que en muy pocas ocasiones se da efectivo mantenimiento preventivo a la maquinaria y equipo de trabajo,

debido a que no disponen de los recursos suficientes, para implementar un sistema de mantenimiento preventivo que les permita mitigar o evitar las consecuencias de las fallas en los equipos; en este sentido es importante que se incluya acciones de mantenimiento preventivo como cambio de piezas desgastadas, cambio de aceites y lubricantes para así evitar la suspensión de las actividades laborales.

Mantenimiento correctivo de la maquinaria y equipos de trabajo. – De igual manera es valorado con 5 puntos calificación considerada como **Buena**, pues existe bajo efectivo mantenimiento correctivo, debido a la falta de recursos y a la necesidad de técnicos especializados en la reparación de maquinaria agrícola pues ellos son los encargados de diagnosticar y reparar los daños encontrados; como por ejemplo desmontar el motor, cambiar las piezas que se han roto o se han desgastado para así volver a montar el equipo debiéndolo hacer de manera rápida a fin de que las maquinas estén el menor tiempo fuera de servicio algo que en ocasiones se dificulta pues algunos repuestos que son difíciles de encontrar; por lo que es necesario la ejecución de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para la maquinaria y equipos usados por la organización.

Investigación sobre la satisfacción de sus clientes. – Es valorado con una puntuación baja de 4 puntos calificación considerada como **Regular**, entendiéndose que no se realiza investigación sobre la satisfacción de sus clientes.

Adaptación a los cambios tecnológicos. – La valoración que se da a este aspecto es de 6 puntos calificación considerada como **Buena**, pues se señala que les resulta difícil adaptarse a los cambios tecnológicos razón por la cual algunas actividades agrícolas todavía son realizadas de forma manual, pese a ello les interesa continuar capacitándose e ir implantando poco a poco tecnología que les beneficie en la realización más óptima de su trabajo mediante la implementación de aplicaciones que permitan monitorear el desarrollo de sus cultivos, visualizar los pronósticos del clima, calendarios de cultivo o los cuadernos digitales que permiten llevar un registro de las tareas, tener información general de sus terrenos así como los gastos en los cuales deben incurrir .

Entrega Oportuna. – Con la finalidad de construir relaciones sólidas con sus clientes se esfuerzan por entregar sus productos a tiempo; no obstante, consideran que cada vez las exigencias de los clientes son altas y debido a la poca tecnología con la cuentan en ocasiones

les resulta difícil cumplir con la entrega; es necesario implementar un plan de acción donde se establezcan objetivos logísticos para una mejor entrega a tiempo, por ello se valora con una calificación de 8 puntos calificación considerada como **Muy Buena**.

Innovación. – Se valora con una puntuación de 6 puntos calificación considerada como **Buena**, dando a conocer que de acuerdo a las sugerencias de sus clientes tratan de innovar en la medida de sus posibilidades, mediante la aplicación de técnicas adecuadas para optimizar la producción; siendo necesario que, en la actividad agrícola desarrollada por la asociación se adapte la innovación tecnológica a fin de mejorar sus procesos y obtener mejores rendimientos; se podría trabajar en ejes como investigación, maquinaria y técnicas, organización, aprendizaje.

Sistema de Gestión de Calidad. – Se puntúa con una calificación de 6 puntos calificación considerada como **Buena**, dado que no se está llevando una gestión de calidad adecuada que les permita evaluar de manera continua el proceso productivo, es necesario la implementación de acciones y herramientas que permitan evitar posibles errores con la finalidad de ahorrar tiempo y dinero.

Página web. – Este aspecto tiene la calificación más baja 1 punto, considerada como **Mala**, pues todas las Asociaciones no cuentan con una página web debido a que desconocen el alcance y las ventajas de implementarla en su organización.

Comunicación digital efectiva (redes sociales). – De igual manera se valora con una calificación baja de 2 puntos considerada como **Mala**, señalando que les resulta difícil manejar redes sociales pues no tienen un alto conocimiento en lo respecta al manejo de las nuevas herramientas de comunicación digital que actualmente existen.

Resultado del Diagnóstico Administrativo realizado a las Asociaciones Agrícolas de la EPS del cantón Tulcán.

Una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidarias del cantón Tulcán, se realizó un análisis FODA el cual permitió conocer de manera más puntual como se encuentran las organizaciones desde su parte interna (fortalezas y debilidades) como desde su parte externa (oportunidades y

amenazas), de tal forma que se puede determinar cuáles son sus ventajas y cuáles son las dificultades que presentan las mismas que están afectando de una u otra manera a su desempeño.

Tabla 13

Análisis FODA de las Asociaciones Agrícolas de la EPS del cantón Tulcán

ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Asociaciones legalmente constituidas.	O1	Comercialización directa.
F2	Experiencia en la actividad agrícola.	O2	Asesoramiento productivo.
F3	Calidad y diversidad de productos.	O3	Mercado y Clientes.
F4	Se cuenta con una estructura organizacional.	O4	Marco legal favorable al sector Popular y Solidario.
F5	Buenas relaciones con sus clientes, proveedores y competidores.	O5	Alianzas comerciales con Asociaciones.
F6	Cumplen con sus obligaciones tributarias.	O6	Apoyo financiero por parte de Instituciones del Estado.
F7	Comunicación interna adecuada.	O7	Líneas de crédito en entidades financieras del Estado.
F8	Conocen las normas y principios de su organización.	O8	Mejoramiento de calidad de vida.
F9	Clima organizacional bueno.	O9	Generación de empleo mediante procesos productivos impulsados por la Asociación.
F10	Mecanismos de decisión adecuados.	O10	Convenios entre la Asociación y entidades gubernamentales.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Planificación estratégica débil.	A1	Cantón fronterizo.
D2	No cuentan con los recursos financieros suficientes para operar de manera adecuada.	A2	Precios inestables en el mercado.
D3	No tienen la práctica constante de elaborar un presupuesto de ingresos y egresos.	A3	Pocas facilidades para conseguir capital de trabajo.
D4	No pueden acceder a financiamiento externo.	A4	Crisis Sanitaria
D5	No cuentan con un plan de capacitación.	A5	Reformas a las leyes y reglamentos por parte del gobierno de turno.
D6	No se concretan alianzas comerciales.	A6	Competencia.
D7	Los procesos no se encuentran definidos de manera clara.	A7	Intereses políticos.
D8	No se cuenta con los recursos tecnológicos suficientes.	A8	Falta de inversión.
D9	No hacen uso de herramientas de comunicación efectiva como página web y redes sociales para dar a conocer su Asociación.	A9	Intermediarios.
D10	Débil manejo de tecnología por parte de los socios.	A10	Zonas sin acceso a internet

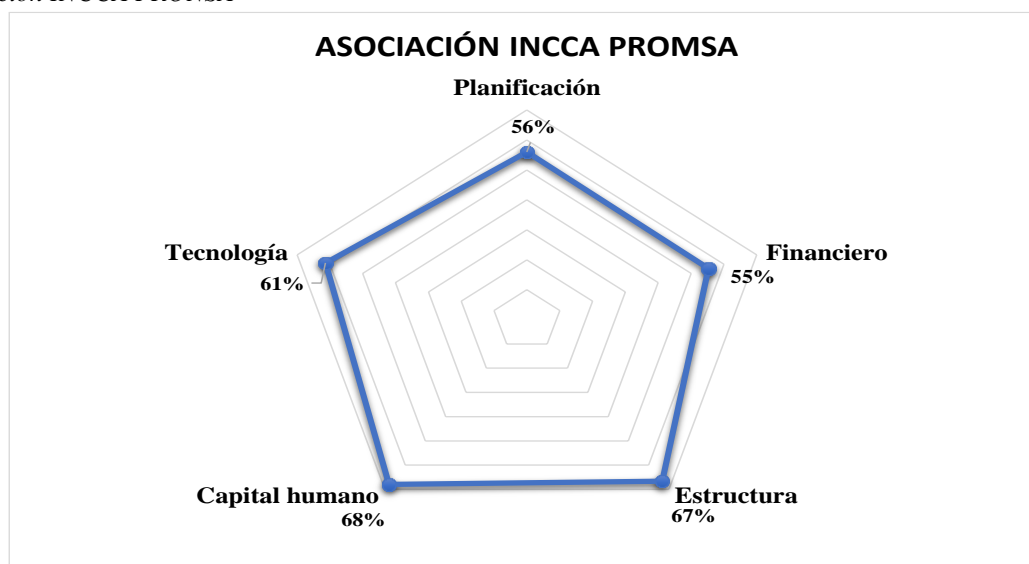
Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asoc. Agric. de la EPS cantón Tulcán.

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO POR ASOCIACIÓN

Como se mencionó en el capítulo 3 la metodología empleada para poder explicar de mejor manera el diagnóstico situacional realizado a cada una de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, fue el polígono de la gestión en el cual se puede observar de manera clara los resultados acerca de la gestión que han realizado cada una de estas organizaciones a través de los subsistemas de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología, valorados en una escala numérica donde su puntuación máxima alcanza los 150 puntos para cada subsistema; sin embargo para una mejor interpretación los datos obtenidos fueron ponderados al 100%.

Figura 24

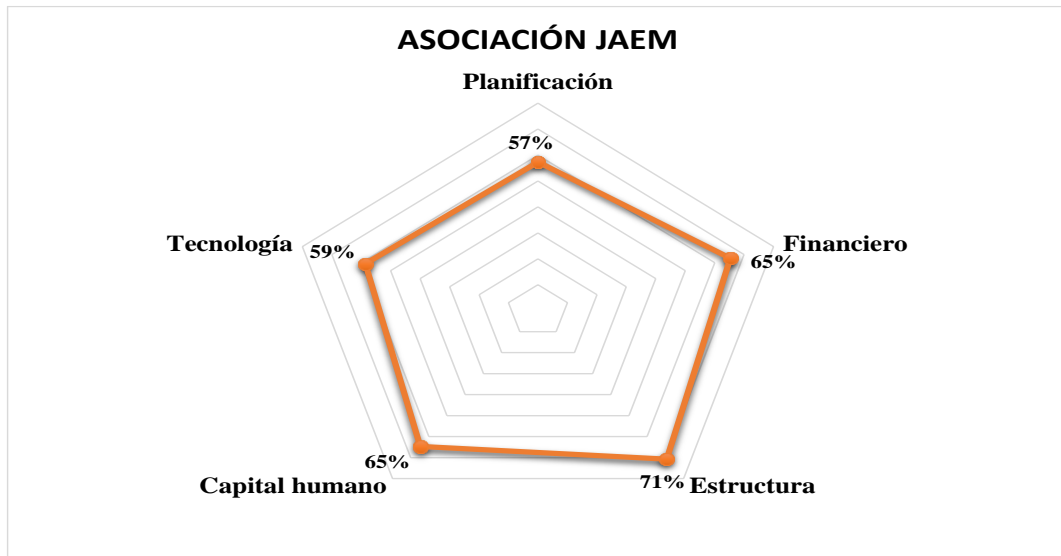
Asociación INCCA PRONSA



Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

Se puede apreciar en la *figura 24* que en la Asociación INCCA PROMSA el subsistema mejor evaluado es el de Capital Humano con (102 puntos) que equivale al 68%, mientras el que tiene varios aspectos por mejorar es el subsistema de Financiero con (83 puntos) que equivale al 55% y Planificación (84 puntos) que equivale al 56%.

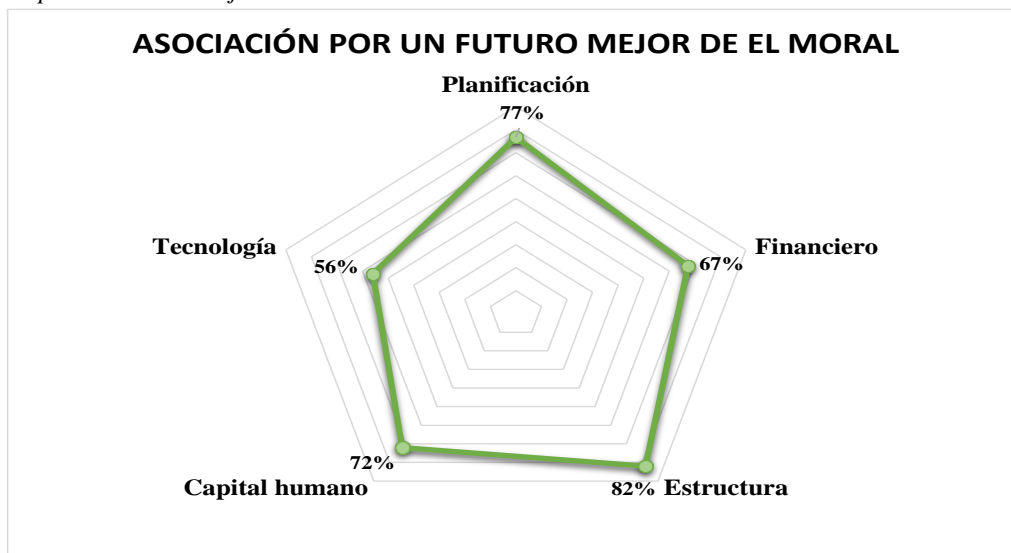
Figura 25
Asociación JAEM



Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 25* en la Asociación Julio Andrade emprendimientos JAEM el subsistema mejor evaluado es el de Estructura con (106 puntos) que equivale al 71%, mientras el que tiene aspectos por mejorar es el de Planificación (86 puntos) que equivale al 57%.

Figura 26
Asociación por un Futuro Mejor de El Moral

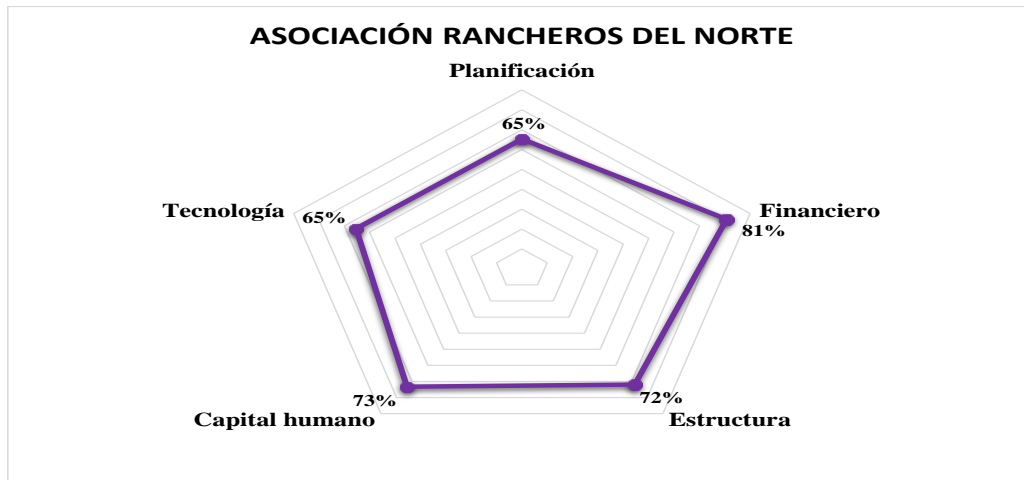


Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 26 en* la Asociación POR UN FUTURO MEJOR DE EL MORAL el subsistema mejor evaluado es el de Estructura con (123 puntos) que equivale al 82%, mientras que el que tiene varios aspectos por mejorar es el subsistema de Tecnológico (84 puntos) que equivale al 56%.

Figura 27

Asociación Rancheros del Norte

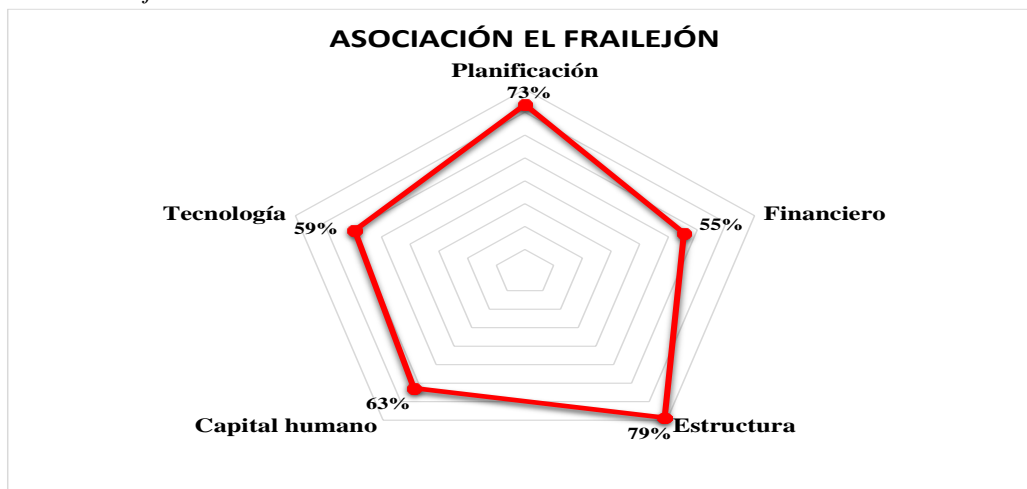


Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 27 en* la Asociación RANCHEROS DEL NORTE el subsistema mejor evaluado es el financiero con (121 puntos) que equivale al 81%, mientras el que tiene aspectos por mejorar es el subsistema de Planificación (98 puntos) que equivale al 65% y Tecnológico (98 puntos) que equivale al 56%.

Figura 28.

Asociación El Frailejón

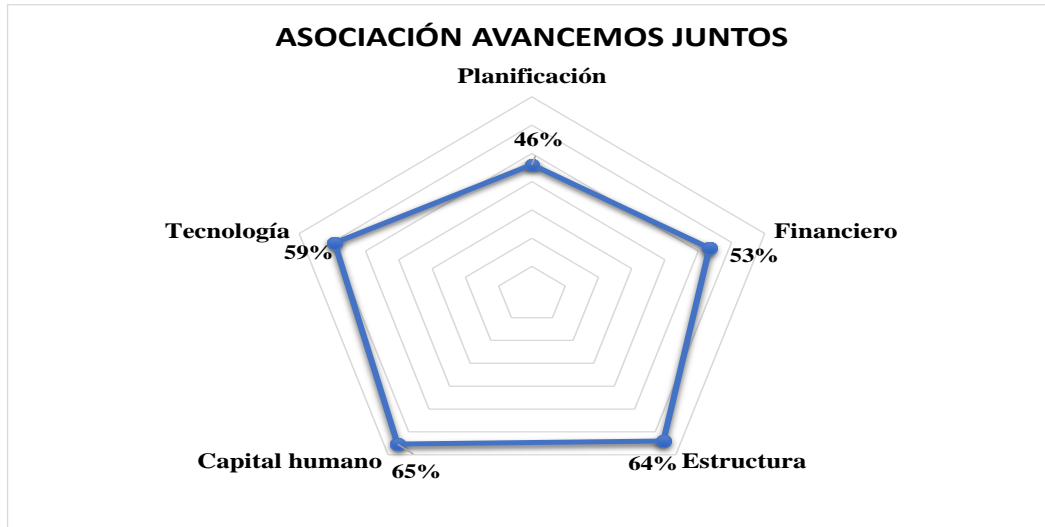


Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 28* en la Asociación EL FRAILEJÓN el subsistema mejor evaluado es el de estructura con (118 puntos) que equivale al 79%, mientras que, el que se tiene que mejorar es el subsistema Financiero (83) puntos que equivale al 55%.

Figura 29

Asociación Avancemos Juntos

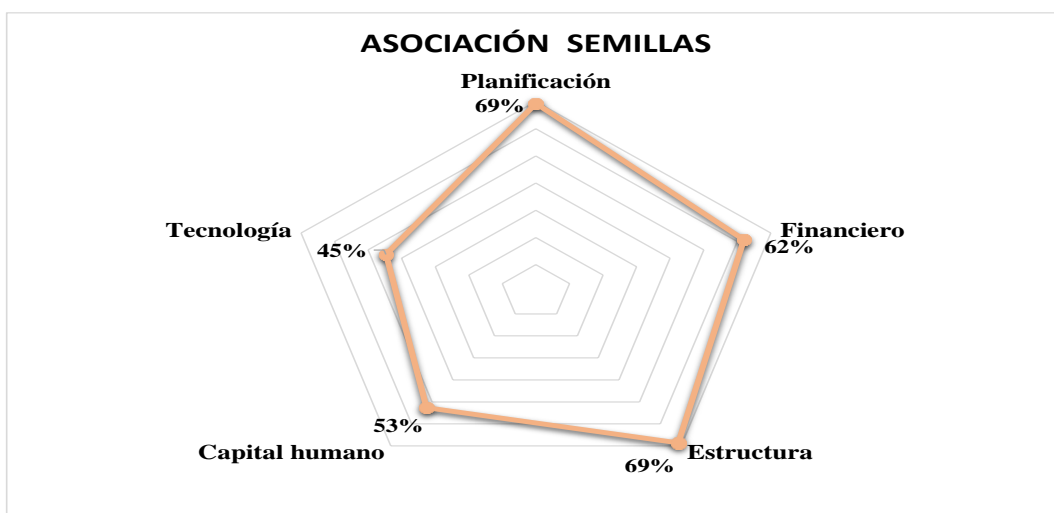


Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 29* en la Asociación AVANCEMOS JUNTOS el subsistema mejor evaluado es el de Capital Humano con (98 puntos) que equivale al 65%, mientras que el que se tiene que mejorar es el subsistema de Planificación (69) puntos que equivale al 46%.

Figura 30

Asociación Semillas

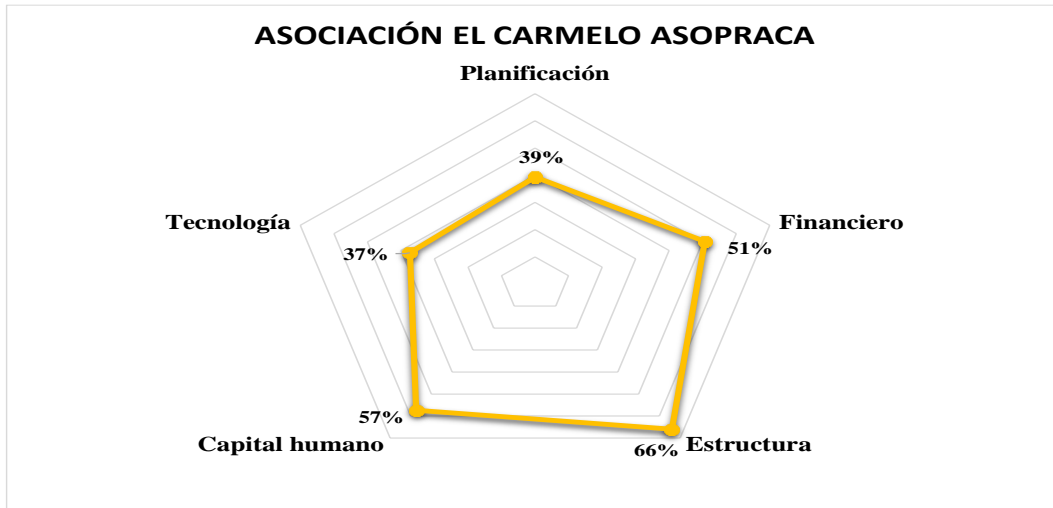


Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 30* en la Asociación SEMILLAS el subsistema mejor evaluado es el de Planificación con (104 puntos) que equivale al 69%, mientras que el que se tiene que mejorar es el subsistema de Tecnológico (67) puntos que equivale al 45%.

Figura 31.

Asociación El Carmelo ASOPRACA

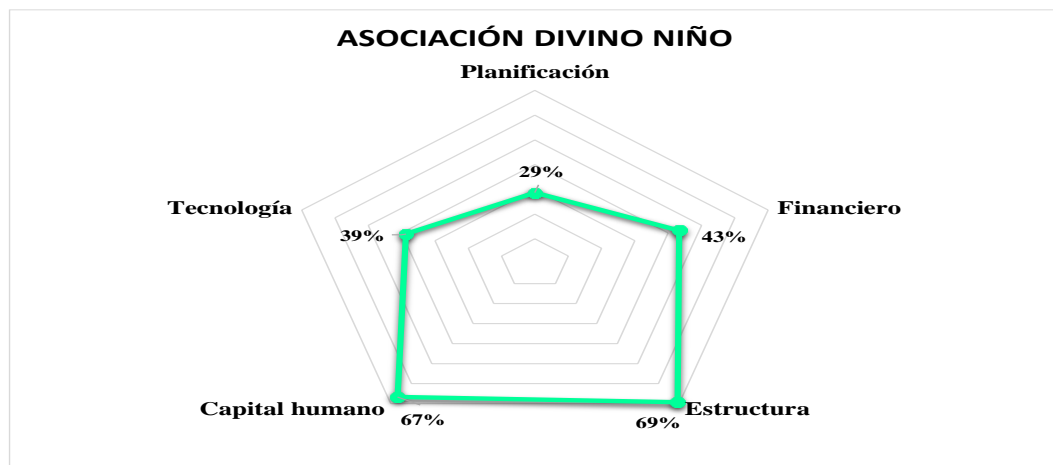


Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 31* en la Asociación EL CARMELO ASOPRACA el subsistema mejor evaluado es el de Estructura con (99 puntos) que equivale al 66%, mientras que el que se tiene que mejorar es el subsistema de Tecnológico (56 puntos) que equivale al 37% y de Planificación (59 puntos) que equivale al 39%.

Figura 32

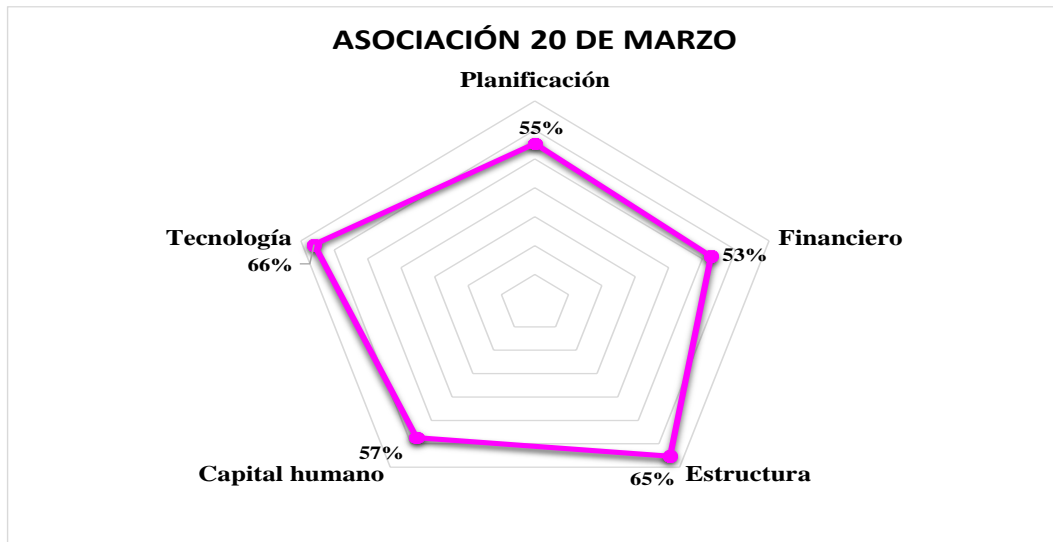
Asociación Divino Niño



Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 32* en la Asociación DIVINO NIÑO el subsistema mejor evaluado es el de Estructura con (104 puntos) que equivale al 69%, mientras que el que se tiene que mejorar es el subsistema de Planificación (43 puntos) que equivale al 29%.

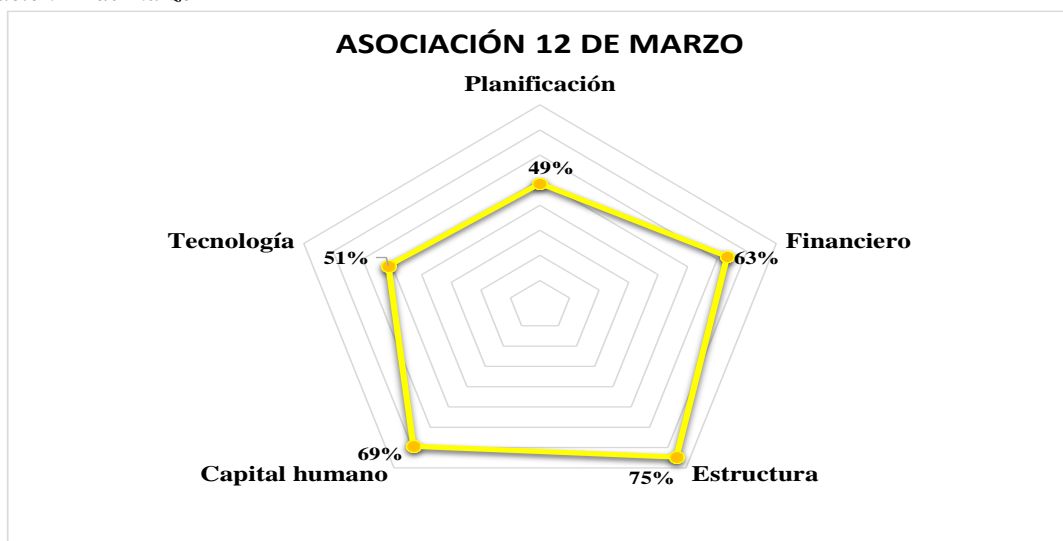
Figura 33
Asociación 20 de marzo



Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 33* en la Asociación 20 DE MARZO el subsistema mejor evaluado es el Tecnológico con (99 puntos) que equivale al 66%, mientras que el que se tiene que mejorar es el subsistema de Financiero (79 puntos) que equivale al 55%.

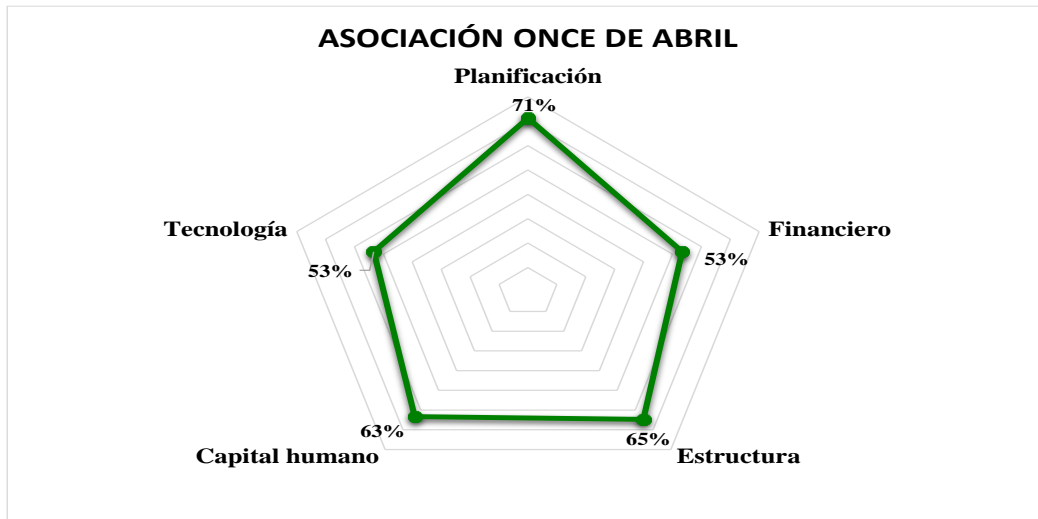
Figura 34
Asociación 12 de marzo



Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 34* en la Asociación 12 DE MARZO el subsistema mejor evaluado es el de Estructura con (112 puntos) que equivale al 75%, mientras que, el que se tiene que mejorar es el subsistema de Planificación (73 puntos) que equivale al 49%.

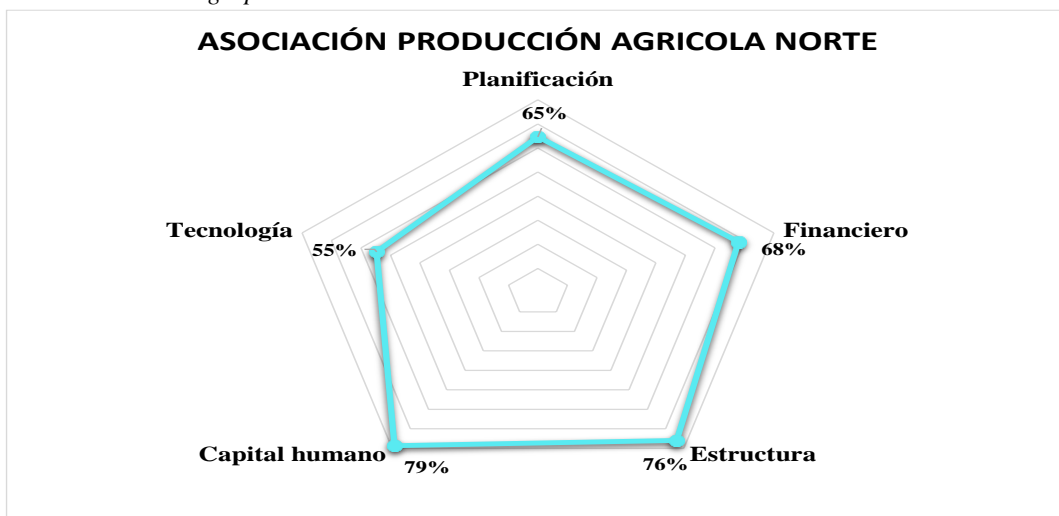
Figura 35
Asociación Once de Abril



Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 35* en la Asociación ONCE DE ABRIL el subsistema mejor evaluado es el de Planificación con (107 puntos) que equivale al 71%, mientras que el que se tiene que mejorar es el subsistema de Financiero con (80 puntos) que equivale al 53% y Tecnológico con (80 puntos) que equivale al 53%.

Figura 36.
Asociación Producción Agropecuaria Norte

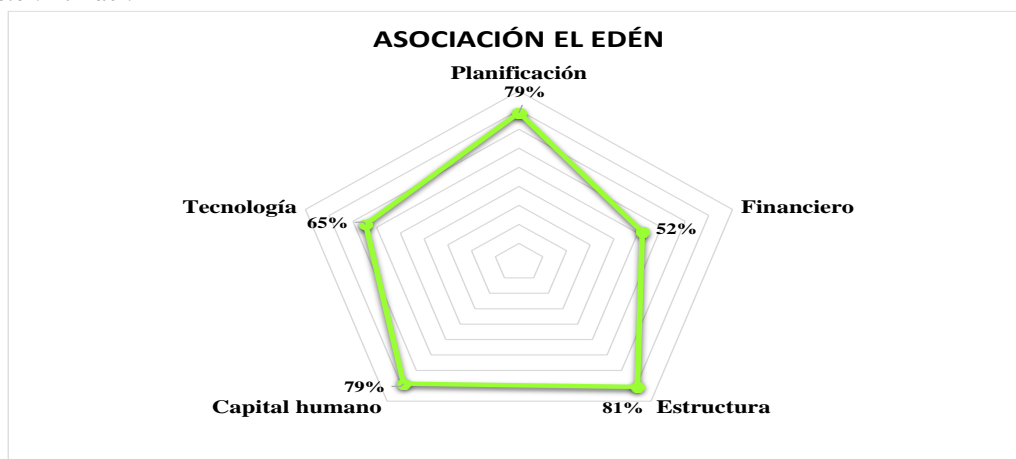


Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 36* en la Asociación PRODUCCIÓN AGRICOLA NORTE el subsistema mejor evaluado es el de Capital Humano con (118 puntos) con el 79%, mientras que, el que se tiene que mejorar es el subsistema Tecnológico (82 puntos) que equivale al 55%.

Figura 37

Asociación El Edén

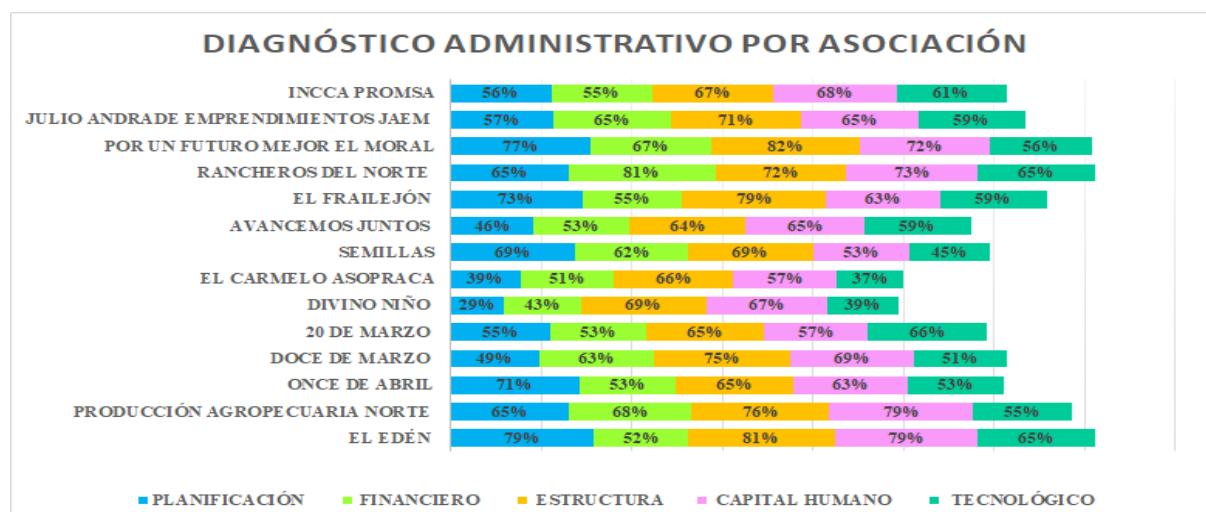


Nota: La figura muestra cómo se encuentra actualmente la gestión realizada en la Asociación respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

De acuerdo a la *figura 37* en la Asociación EL EDEN el subsistema mejor evaluado es el de Estructura con (121 puntos) que equivale al 81%, mientras que el que se tiene que mejorar es el subsistema Financiero (78 puntos) que equivale al 52%.

Figura 38.

Resumen del Diagnóstico Administrativo por subsistema de gestión realizado a cada Asoc. Agríc. de la EPS del cantón Tulcán.



Nota: La figura muestra un resumen de la gestión realizada en las Asociaciones Agrícolas respecto al subsistema de planificación, estructura, finanzas, capital humano y tecnología.

Valoración del nivel de desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria.

A fin de valorar el nivel de desempeño que tiene cada Asociación Agrícola de la Economía Popular Solidaria del cantón Tulcán se considerado el criterio planteado por Espín et al. (2017) donde se señalan los siguientes rangos:

- 0,01% - 25,00% (Desempeño deficiente)
- 25,01% - 50,00% (Desempeño bajo lo normal)
- 50,01 -75,00% (Desempeño normal)
- 75,01 - 100% (Desempeño eficiente)

Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 14.

Desempeño de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán

ASOCIACIÓN	SUBSISTEMA					PROMEDIO	DESEMPEÑO
	PLANIFICACIÓN	FINANCIERO	ESTRUCTURA	CAPITAL HUMANO	TECNOLÓGICO		
INCCA PROMSA	56%	55%	67%	68%	61%	61%	Normal
JULIO ANDRADE EMPRENDIMIENTOS JAEM	57%	65%	71%	65%	59%	63%	Normal
POR UN FUTURO MEJOR EL MORAL	77%	67%	82%	72%	56%	71%	Normal
RANCHEROS DEL NORTE	65%	81%	72%	73%	65%	71%	Normal
EL FRAILEJON	73%	55%	79%	63%	59%	66%	Normal
AVANCEMOS JUNTOS	46%	53%	64%	65%	59%	58%	Normal
SEMILLAS	69%	62%	69%	53%	45%	59%	Normal
EL CARMELO ASOPRACA	39%	51%	66%	57%	37%	50%	Bajo lo normal
DIVINO NIÑO	29%	43%	69%	67%	39%	49%	Bajo lo normal
20 DE MARZO	55%	53%	65%	57%	66%	59%	Normal
DOCE DE MARZO	49%	63%	75%	69%	51%	61%	Normal
ONCE DE ABRIL	71%	53%	65%	63%	53%	61%	Normal
PRODUCCIÓN AGROP. NORTE	65%	68%	76%	79%	55%	68%	Normal
EL EDEN	79%	52%	81%	79%	65%	71%	Normal

Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asoc. Agric. de la EPS cantón Tulcán.

En consecuencia, se puede señalar que actualmente de las 14 Asociaciones evaluadas 12 presentan un desempeño normal mientras que la Asociación Divino Niño y El Carmelo ASOPRACA tienen un desempeño bajo lo normal, sin embargo ninguna tiene un desempeño eficiente, por lo que es fundamental precisar que en toda organización se debe realizar una adecuada gestión administrativa la misma que permita la coordinación y control de las acciones que se realizan en los subsistemas de planificación, financiero, estructura, capital humano y tecnológico a fin de prevenir o detectar problemas a tiempo, disminuyendo los posibles efectos negativos que estos pueden causar y de esta manera emplear de forma eficiente los recursos de la organización, para así realizar un control óptimo y contemplar todos los medios y procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Comprobación de la Hipótesis

Para poder realizar la comprobación de la hipótesis se ha utilizado la prueba estadística de Chi-Cuadrado la cual, de acuerdo a lo señalado por Salas, (2018) permite determinar si existe o no una relación entre dos variables.

Su fórmula es la siguiente: $\chi^2 = \frac{\Sigma(f_o - f_e)^2}{f_e}$

Donde:

fo= Frecuencia observada

fe= frecuencia esperada

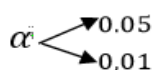
Σ = Sumatoria n elementos

Para Salas, (2018) las pruebas de hipótesis tienen un planteamiento a partir de dos partes:

Hipótesis nula H₀- Independencia de las variables

Hipótesis Alternativa H₁- variables relacionadas

El **nivel de significación** es representado por α cuya definición hace referencia a la probabilidad de error al rechazar la hipótesis nula.



Análisis

El autor Salas, (2018) indica que cuando el estadístico Chi- Cuadrado tiene una probabilidad menor o igual a 0.05 la hipótesis de independencia se rechaza, es decir se debe tomar la hipótesis alternativa la cual indica que la relación de variables es estadísticamente significativa. En este sentido para poder realizar los cálculos se ha utilizado el programa estadístico SPSS de donde se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 15

Tabla de contingencias

		Tabla cruzada									
		DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL								Total	
		1	2	3	4	5	6	7	10		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1	Recuento	7	0	0	0	0	0	0	0	7
		Recuento esperado	2,8	,7	,3	,7	,9	,9	,6	,1	7,0
	2	Recuento	1	0	0	0	0	0	0	0	1
		Recuento esperado	,4	,1	,0	,1	,1	,1	,1	,0	1,0
	3	Recuento	0	1	0	0	0	0	0	0	1
		Recuento esperado	,4	,1	,0	,1	,1	,1	,1	,0	1,0
	4	Recuento	3	1	0	2	0	0	0	0	6
		Recuento esperado	2,4	,6	,3	,6	,8	,8	,5	,1	6,0
	5	Recuento	6	3	2	0	2	0	0	0	13
		Recuento esperado	5,1	1,3	,6	1,4	1,8	1,6	1,1	,1	13,0
	6	Recuento	13	1	0	2	8	4	3	0	31
		Recuento esperado	12,2	3,0	1,5	3,3	4,2	3,9	2,7	,3	31,0
	7	Recuento	8	2	0	4	4	7	4	0	29
		Recuento esperado	11,4	2,8	1,4	3,1	3,9	3,6	2,5	,3	29,0
	8	Recuento	3	2	2	2	0	2	2	1	14
		Recuento esperado	5,5	1,3	,7	1,5	1,9	1,8	1,2	,1	14,0
	9	Recuento	0	0	1	1	0	0	0	0	2
		Recuento esperado	,8	,2	,1	,2	,3	,3	,2	,0	2,0
Total	Recuento	41	10	5	11	14	13	9	1	104	
	Recuento esperado	41,0	10,0	5,0	11,0	14,0	13,0	9,0	1,0	104,0	

Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asoc. Agric. de la EPS cantón Tulcán.

Tabla 16.*Pruebas de Chi- Cuadrado*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	77,278 ^a	56	,031
Razón de verosimilitud	73,851	56	,055
Asociación lineal por lineal	15,590	1	,000
N de casos válidos	104		

a. 68 casillas (94,4%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asoc. Agric. de la EPS cantón Tulcán.

Por lo tanto, de acuerdo a la Tabla 16 la significación es de $0.031 < 0,05$ en consecuencia la hipótesis nula se rechaza y se concluye que la gestión administrativa tiene relación con el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria de la ciudad de Tulcán.

4.2. DISCUSIÓN

En este apartado se utiliza la técnica de la triangulación la cual nos permite realizar un análisis de los datos, contrastando los resultados obtenidos en la presente investigación, con los resultados que se obtuvieron en otras investigaciones citadas en los antecedentes y el enfoque gestiológico considerado para el estudio de esta investigación.

De acuerdo con los resultados evidenciados anteriormente se puede señalar que, de las 14 Asociaciones Agrícolas de Economía Popular y Solidaria evaluadas, 7 presentan debilidades en el subsistema de planificación, esto se debe a una débil función administrativa la cual está relacionada con la determinación de objetivos alcanzables y qué debe hacerse para poder lograrlos; Costa (2006) al respecto señala que “con la planificación se determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse” (p.1).

El hecho de no contar con un sistema de planificación adecuado permite señalar que ya existe una grave debilidad, pues es a través de la misma que se pueden establecer:

Acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. (Acle, 2005, pp. 34-35)

Por lo tanto, es un aspecto clave en la gestión organizacional puesto que permite la definición de la misión y visión a través de las cuales se expone a nivel nacional e internacional de quien se trata y hacia donde se desea llegar, es decir por y para que existe; así como también el establecimiento de objetivos, estrategias, metas e indicadores, y la participación en las decisiones fundamentales de la organización.

Su importancia radica en el poder de anticipación, en su iniciativa y en la facultad de reaccionar de manera oportuna al cambio, contando con la participación de los directivos, socios y trabajadores a través de una planificación constante de las actividades a realizarse y no de una manera improvisada, razón por la cual se establecen los objetivos y la adecuada definición de los procedimientos para poder alcanzarlos, disminuyendo el impacto de la incertidumbre.

De ahí que la planificación es el primer momento de la gestión y sirve de base para las demás fases, si esta se encuentra fallando la organización no tendrá bases sólidas para continuar creciendo; en este sentido si los directivos no son capaces de integrar en la planificación a todos los socios y trabajadores les será difícil promover el involucramiento y el compromiso colectivo, dando paso a que la Asociación empiece a retroceder, a perder mercados competitivos y, en últimas, a disminuir sus recursos financieros.

La falta de planificación estratégica genera una alta inestabilidad en los objetivos organizacionales, es como un auto bien equipado, pero sin dirección., lo cual ha provocado que 5 Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán presenten también debilidades en el subsistema Financiero, encontrándose casi ilíquidas, esto hace que la toma de decisiones sea ineficiente en términos direccionales y monetarios, es decir, las decisiones son empíricas basadas en la experticia de los directivos, pero falto de fundamentos y herramientas financieras que permitan anticiparse a hechos futuros.

La imposibilidad para acceder a financiamiento externo provoca que las Asociaciones no cuenten con los suficientes recursos para cumplir con sus obligaciones financieras; el no tener

adecuados conocimientos sobre costos de operación dificulta la fijación de precios, así como también la negociación con proveedores, pues, cuando los precios de los productos agrícolas se fijan de modo intuitivo, causa que la organización empiece a generar pérdidas acumuladas en cada uno de los periodos, derivando a un endeudamiento alto debido a la poca disponibilidad de recursos económicos que les permitan cubrir a tiempo el pago de sus deudas.

Desde el punto de vista de Saavedra (2019) la organización como entidad dinámica se mueve y evoluciona de acuerdo a la manera en la que se gestiona; pues dentro de toda estructura la administración efectiva del dinero es un punto clave que radica en la importancia del manejo adecuado de las finanzas, pues permite tener una visión global totalmente cercana a la realidad en la que opera, siendo una herramienta útil para la toma de decisiones.

El que los directivos y socios no estén debidamente capacitados en contabilidad básica, micro finanzas o finanzas para emprendedores genera brechas irreparables al momento de tomar decisiones y proyectarse al futuro, pues les resulta difícil captar mayores ingresos, ahondando en un problema mayor como lo es una inestabilidad económica.

El conocer y poder aprender temas relacionados al manejo financiero de la Asociación según Nava (2009) les permitirá “identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la entidad con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones” (p.607), esto dará paso a que estas organizaciones puedan ser más competitivas realizando un mejor uso de sus recursos con la finalidad de alcanzar una mayor productividad y lograr resultados con menores costos.

De lo anteriormente mencionado se puede “deducir que la información financiera que genera la contabilidad y que se resume en los Estados Financieros es vital para conocer la situación económica y financiera de las compañías” (Valle, 2020, p. 162), sin embargo, por sí sola no es suficiente, Paredes (2017) manifiesta que también es necesario planificar financieramente partiendo del establecimiento de objetivos prioritarios, definir los plazos en los cuales se van alcanzar los objetivos planteados, elaborar un presupuesto financiero, monitorear y controlar las decisiones financieras tomadas con la finalidad de evitar salirse de lo planteado pudiendo así recurrir acciones estratégicas que den paso alcanzar los resultados deseados.

De esta manera, realizar una adecuada gestión financiera y una apropiada administración de las deudas posibilitara la consecución de los objetivos planificados; de ahí la importancia de contar con directivos, socios y trabajadores capacitados que tengan una visión financiera integral de la Asociación, enfocada en el corto y largo plazo.

Otro de los retos al que se enfrentan las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria y al que más les cuesta adaptarse es a la tecnología pues del diagnóstico administrativo realizado se conoció que 4 Asociaciones tienen debilidades en el subsistema tecnológico, debido al desconocimiento de herramientas y manejo de nuevas tecnologías, en parte también por la carencia de recursos financieros que les imposibilita implementar maquinaria, equipos y herramientas tecnológicas actuales necesarias para la realización de las labores agrícolas, la innovación y la creación de productos con valor agregado.

Es fundamental el rol que juega la tecnología en la realización de las actividades agrícolas y administrativas pues facilitan la toma de decisiones mediante una información oportuna y veraz, siendo de mucha importancia implementar la innovación tecnológica a fin de mejorar los procesos y así alcanzar mejores rendimientos en los cultivos.

De acuerdo a Ramírez et al. (2015) “innovar implica poner a trabajar a la tecnología actual con ideas para aplicarlas en nuevos contextos para que produzcan mejoras en la productividad o la calidad, para ello, el conocimiento debe ser generado, sistematizado, compartido y mejorado” (p.53).

La agricultura tradicional se caracteriza por una baja tecnificación y poca utilización de la tecnología, se da más uso a herramientas rudimentarias para la realización de las labores del campo, sin embargo al realizar sus actividades de forma manual la producción obtenida es baja, a eso hay que sumarle que también la forma en la que se trabaja en el campo depende de los conocimientos y practicas básicas que tienen los agricultores; mientras que el dar un paso hacia una agricultura moderna a través de la incorporación de la tecnología las Asociaciones podrán ser más eficientes, mediante el manejo adecuado de los recursos ya sea en tiempo y dinero para así lograr mayor cantidad y calidad de la producción; de ahí que, mejorar el volumen de producción permitirá que las Asociaciones creen alianzas comerciales para así atender mercados más grandes.

En la actualidad existen diferentes herramientas tecnológicas que son de utilidad para la agricultura, Carpio (2018) señala las siguientes: sistemas u aplicaciones que permiten obtener información y la ubicación en tiempo real para así crear rutas que favorecerán a la entrega oportuna de los productos agrícolas ofertados; los sistemas automatizados que facilitan la siembra, cosecha y empaque de los productos, los sensores remotos que tienen como función la recopilación de datos referentes a los cultivos como el suelo, las plagas, las precipitaciones, los fertilizantes entre otros; los drones a través de los cuales se pueden obtener imágenes de zonas en las cuales es difícil el acceso pudiendo así monitorear más de cerca los cultivos, entre otros que sin duda han favorecido al sector agrícola.

Es importante indicar que los subsistemas de financieros y tecnológicos presentan menores falencias respecto al subsistema de planificación sin embargo a través de una adecuada utilización de herramientas de planificación se podrán solventar las falencias encontradas.

De esta manera y en vista de la importancia que tienen las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria no solo a nivel cantonal sino a nivel nacional pues “la agricultura desempeña un rol esencial en la economía de un país, es la columna vertebral del sistema económico, debido a que representa el motor productivo nacional” (Carpio, 2018, p. 26) es fundamental proponer posibles soluciones a los problemas detectados.

De ahí que, en contraste con otros estudios realizados sobre la gestión administrativa de las Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria se puede evidenciar que se presentan resultados similares a los recabados en nuestro estudio, es así que en la investigación realizada por Puentestar (2017) se señala que los problemas entre los socios, el desconocimiento en gestión y los escasos procesos administrativos y financieros, hacen que exista una administración deficiente de los recursos económicos que tiene la entidad, incidiendo en el desempeño de estas organizaciones; en lo que respecta al diagnóstico de la situación actual que se realizó a las Asociaciones analizadas se determinó que no cuentan con: un Plan Estratégico, un Plan Operativo Anual y Manual de funciones; indicando que la desorganización entre directivos y socios ha ocasionado que los procesos productivos se demoren más tiempo en ser ejecutados, al igual que la débil gestión realizada por las Asociaciones genera que los socios no tomen con seriedad las capacitaciones realizadas por las entidades del sector público llegando a concluir que “las organizaciones no cuentan con una clara definición de las misión, visión, objetivos, metas, estrategias; careciendo de

políticas y herramientas tanto administrativas como financieras que posibiliten la toma oportuna de decisiones” (p. 29).

En tanto que Ordóñez (2018) señala que en el caso de la Asociación ASOSERVIRG se realizó un diagnóstico enfocado en la gestión de la planificación donde se determina que existen debilidades en su planificación estratégica pues no se establece con exactitud cuál es el camino a seguir lo que les impide alcanzar las metas previstas; en lo que respecta a la gestión de la estructura organizacional se señala que la mayoría de los socios desconocen las funciones ejercidas por la junta directiva y por la junta de vigilancia, así como también no existe un manual de funciones en donde se defina las actividades que deben realizar los asociados dentro de la organización; por su parte en la gestión financiera se da a conocer que no se rigen a la realización de presupuestos no identificando en que se gasta el dinero y cuanto es lo que se necesita para cubrir los compromisos actuales y futuros de la organización, al ser el presupuesto una herramienta que es parte de la gestión integral de la organización si no se la toma en cuenta no se tendrá un control administrativo que permita establecer objetivos, la asignación de recursos y la revisión de resultados; por otra parte en la gestión de capital humano se señala que los socios tienen una actitud pasiva pues no se involucran en las tareas asignadas dejando todo el trabajo a los directivos debido a que consideran que son ellos quienes deben encargarse de todo.

En este sentido Coba et al (2016) manifiesta que el problema al que se enfrentan las Asociaciones de Economía Popular y Solidaria es la ausencia de una adecuada gestión la cual les permita dar el cumplimiento a los objetivos, así como definir un sistema de información que sea de apoyo para la toma de decisiones en vista que, en varias ocasiones estas decisiones recaen solo en el dirigente o líder, indicando que “una de las trampas más comunes que sufren son: confundir la administración, el gobierno y la propiedad” (p. 58) siendo necesario trabajar en conjunto de acuerdo a las estrategias establecidas en la planificación realizando una adecuada gestión administrativa, la misma que les permitirá tener un óptimo desempeño organizacional para cumplir con los objetivos planteados.

Así también Miranda (2015) señala que la desorganización, el inadecuado cumplimiento de procesos administrativos, la falta de objetivos y metas impiden un adecuado desempeño organizacional y posicionamiento de las Asociaciones de Economía Popular y Solidaria en nuevos mercados.

De esta manera, de acuerdo con el contraste realizado entre la presente investigación y otros estudios realizados en otras Asociaciones se puede decir que las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria presentan serios problemas en su gestión administrativa, lo que ha generado que estas organizaciones no tengan un desempeño eficiente; de ahí que, haciendo referencia al enfoque Gestiológico surge la necesidad de modernizar estas Asociaciones para necesariamente introducir nuevos cambios en su gestión donde se contemple una verdadera “administración del cambio” la cuál observe la cultura, el desempeño y la manera de administrar.

La teoría administrativa plantea que el camino más eficiente en la administración pública es una buena gestión la misma que es considerada dentro del Enfoque Gestiológico pues este enfoque propone adoptar la técnica del management propia de las organizaciones privadas pero que de una u otra manera ha sido introducido con éxito en organizaciones públicas, dando lugar a la Nueva Gestión Pública la cual se “apoya en procesos bien definidos para el logro de resultados, con una mejor asignación de recursos y uso de nuevas tecnologías” (Sulca et al, 2020, p. 76), así también se caracteriza por una administración profesional, el uso de indicadores de desempeño y prácticas de gerencia haciendo énfasis en el uso eficiente de los recursos.

Bajo la perspectiva del management del cambio surge la identificación de los roles del líder del cambio, con legitimidad para autorizar y promover el proceso; del agente de cambio, responsable de la planificación y puesta en marcha; y del destinatario del cambio, cuyas tareas, comportamientos y actitudes pretenden ser cambiadas. (Mobellán, s.f. p. 1)

De ahí que, gestionar administrativamente una organización de Economía Popular y Solidaria implica la toma de decisiones, las mismas que tienen consecuencias significativas y duraderas, pues en el caso de ser desacertadas estas conducirán a que se presenten problemas difíciles de resolver, puesto que su accionar afectara notablemente a la organización.

De tal manera que, como respuesta a los problemas presentes en la Administración Pública, el enfoque tomado en cuenta prioriza la dirección, la gestión de la organización y del capital humano con la finalidad de lograr la eficacia y eficiencia administrativa en las organizaciones de Economía Popular y Solidaria.

V. PROPUESTA

5.1. TÍTULO

Diseño de la planificación estratégica 2021-2025 de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán.

5.2. INTRODUCCIÓN

El sector agrícola en los últimos años se encuentra atravesando un periodo inestable debido principalmente a las distintas decisiones de orden político, fiscal y económico, establecidas por el gobierno, aspecto que tiene mayor impacto para las distintas Asociaciones del sector norte del país, de forma puntual para las que se encuentran ubicadas en el cantón Tulcán. El contexto organizacional radica en la falta de planificación en un entorno muy cambiante, los pequeños productores no tienen una planeación estratégica que les permita la proyección en el mediano (2-3 años) y largo plazo (5 años o más), y ante un cambio en el medio no previsto, en muchos de los casos lleva al fracaso de las Asociaciones.

Según cifras oficiales del INEC derivadas de los últimos censos nacionales agropecuarios en el país, en la provincia del Carchi desaparecieron el 15% de las Asociaciones Agrícolas, producto de distintos factores, siendo la falta de una visión estratégica del modelo de negocio por parte de los administradores de estas Asociaciones.

Frente a este fenómeno también hay que agregarle y reconocer que las Asociaciones Agrícolas tiene falencias internas que explican en parte la pérdida de competitividad debido a su desorganización, a su débil planificación de mediano y largo plazo, falta de estrategias de financieras, la deficiente capacitación de sus socios y trabajadores y bajo poder de negociación tanto con clientes y proveedores, lo que impacta negativamente en las Asociaciones Agrícolas.

En este contexto se plantea una propuesta de planificación estratégica 2021-2025 para las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, donde se toma en cuenta las debilidades internas que hacen que las Asociaciones no sean competitivas y que les permita su adaptación y permanecía en el mercado del sector agrícola.

Se expresa la mejora del subsistema de Planificación en base al principio de Pareto 80/20 mediante el cual se puede identificar que subsistema cuenta con mayores problemas y requiere ser resuelto con prioridad.

Esta regla 80/20, desde el punto de vista de Parra, (19 de julio de 2020) consiste en que, en la mayor parte de las situaciones, el 80% de las consecuencias son debido al 20% de las acciones, dicho de otras palabras, aunque existen varios factores que contribuyen a una causa, los responsables de este resultado son pocos.

En este sentido en el subsistema de planificación, estaría la solución del 80% de los problemas pues la planificación es el primer momento de la gestión y es la base para que los subsistemas de financiero, capital humano, estructura y tecnológico puedan ser gestionados de manera adecuada; puesto que una organización que logre implementar un sistema de planificación estratégica y operativa, contaría ya con una ventaja competitiva que asegura su supervivencia en el corto, mediano y largo plazo.

Razón por la cual se decidió realizar una Planificación Estratégica para Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, con el fin de que estas cuenten con una dirección estratégica de acción a mediano y largo plazo; y de esta manera estas puedan desarrollar con normalidad sus actividades, tener una rentabilidad y sustentabilidad en las actividades, aportando así su cuota al crecimiento económico de la provincia y del país.

La propuesta constituye una alternativa que permite dar solución a los problemas que han sido descritos en esta investigación, especialmente debido a que le otorgará a las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán una herramienta de gestión útil para que sus directivos tomen decisiones oportunas en el futuro.

5.3. DATOS INFORMATIVOS

Beneficiarios: Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria (14)

Estado de la Institución: Activas

Ubicación: Ecuador

Provincia: Carchi

Cantón: Tulcán

Parroquias: Julio Andrade, Santa Martha de Cuba, El Carmelo, Tufiño, Tulcán, Maldonado.

Actividad: Agrícola

Principales productos agrícolas cultivados: papas, habas, zanahoria, ocas y mellocos.

Investigadora: Jenniffer Pérez

Ubicación de cada Asociación:

Tabla 17

Dirección Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria

ASOCIACIÓN	PARROQUIA	DIRECCIÓN
Por un Futuro Mejor de El Moral	Julio Andrade	Vía a casa fría s/n a trecientos metros de la casa comunal
Incca Promsa	Santa Martha de Cuba	Av. 21 de marzo s/n calle Carchi
Julio Andrade Emprendimientos JAEM	Julio Andrade	13 de abril s/n José Martínez
Rancheros Del Norte	El Carmelo	Carchi s/n Bolívar
El Frailejón	Tufiño	Av. gran Colombia s/n Tufiño
Avancemos Juntos	Santa Martha de Cuba	Comuna San Luis
Semillas	Santa Martha de Cuba	Av. Ierac s/n 21 de marzo
El Carmelo ASOPRACA	El Carmelo	12 de octubre s/n
Divino Niño	Tufiño	Calle 19 de noviembre s/n
Trabajadores Agrícolas 20 de Marzo	Tufiño	Vía a Tufiño, sector el consuelo s/n
Doce de Marzo	Julio Andrade	Vía chauchin casa grande s/n
Once de Abril	Tulcán	Casa fría s/n
Producción Agrícola Norte	Tulcán	Las tejerías
El Edén	Maldonado	Comuna chilma bajo

Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los Directivos, Socios y Trabajadores de las Asoc. Agric. de la EPS cantón Tulcán.

5.4. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Los resultados obtenidos en el diagnóstico administrativo realizado a las 14 Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria permitieron conocer que la gestión administrativa no ha sido totalmente apropiada, en virtud que carece de una acertada planificación estratégica que les permita administrar de manera adecuada a la organización.

Esto ha conllevado a que estas Asociaciones se encuentren a la deriva, sin rumbo fijo, y sin una estrategia que les permita avanzar hacia el futuro de una forma satisfactoria para todos;

de ahí que, la propuesta de diseñar la planificación estratégica de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, se debe a los resultados obtenidos en la presente investigación, donde se evidencia que pese a todo el trabajo realizado este no ha sido suficiente, pues su planificación estratégica carece del establecimiento adecuado de prioridades, objetivos, estrategias, principios que los oriente, y de la realización de actividades a través de una secuencia de pasos claros articulados a una estrategia.

Por ello y considerando que la planificación es la base para el desarrollo de las demás fases del proceso administrativo, es necesario e importante que estas Asociaciones cuenten con esta herramienta de gestión puesto que les permitirá la determinación de metas y objetivos a mediano y largo plazo, las acciones a efectuar y la adecuada asignación de recursos, que conlleven al logro de las metas.

Vale la pena mencionar que no existen otras propuestas similares enfocadas al sector agrícola de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, razón por la cual, al ser un sector importante, debido a que representa el motor productivo y económico del cantón, es necesario que las Asociaciones se vean fortalecidas a través de buena planificación estratégica.

5.5. JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta nace como consecuencia de cubrir las necesidades y expectativas que tienen los directivos, socios y trabajadores, que realizan sus actividades en las diferentes Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, pues en la actualidad debido a los constantes cambios, las organizaciones implementan nuevas herramientas de gestión que les permitan ser más competitivas en los sectores económicos en los cuales se desempeñan, por ello es importante tomar en cuenta que la planificación estratégica opera como un factor administrativo de la gestión pues es:

Un poder-hacer, es decir, una relación social entre quienes deciden y quienes ejecutan y se presenta como esa capacidad de dirigir, ordenar y coordinar las tareas y funciones de las personas que hacen parte de la unidad empresarial, este poder se materializa en un mecanismo de toma de decisiones y se evalúa cuando se da cumplimiento a todas las actividades propuestas. (Mora, 2010, p. 37)

De ahí que mediante el diseño de la planificación estratégica 2021- 2025 para las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, los directivos, socios y trabajadores podrán conocer su situación actual y la situación futura a la que desean llegar, podrán definir estrategias, seleccionar alternativas y cursos de acción en función de los objetivos y metas planteadas, tomando en cuenta la disponibilidad real de sus recursos, para así establecer un marco de referencia o guía que permita precisar acciones específicas en determinado tiempo y espacio, haciendo parte de esta planificación a sus directivos, socios y trabajadores, desarrollando una cultura de planificación participativa para el análisis de los diferentes aspectos y la toma de decisiones de manera colectiva. para así lograr un mejor desempeño.

El impacto global de la investigación en cuanto a la gestión administrativa y el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi, es alto en vista que son 14 Asociaciones Agrícolas activas, cada una cuenta con 10 socios como mínimo, al tomar como referencia esta base, este proyecto estaría beneficiando a 140 socios productores agrícolas, pues la propuesta planteada define los aspectos y factores de la administración que aseguran el éxito que puede tener la organización para alcanzar los objetivos organizacionales, también al satisfacer las necesidades socioeconómicas que depende en gran medida de una buena administración ejercida por sus directivos.

En este sentido una planificación estratégica bien ejecutada permitirá que las Asociaciones Agrícolas la Economía Popular y Solidaria sean un referente para las demás Asociaciones de los sectores de servicios y comercial pues contarán con una guía valiosa que servirá para mejorar notablemente el desempeño de estas organizaciones que son parte de esta nueva forma de hacer economía reconocida de manera constitucional.

5.6. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.6.1. Objetivo General

- Diseñar la Planificación Estratégica 2021-2025 de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi, para mejorar su gestión administrativa.

5.6.2. Objetivo Específico

- Construir la Planificación Estratégica 2021-2025 de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán.

5.7. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La viabilidad de la ejecución y puesta en marcha de la propuesta para las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi, se fundamenta en los siguientes aspectos:

5.7.1. Político

En el entorno político se puede señalar que el sector Popular y Solidario cuenta con su respectiva Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011) en cuyo Art. 3 se señala que esta normativa tiene por objeto:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento. (p. 5)

Así como también se cuenta con su respectivo reglamento donde se establecen los procedimientos aplicables a la LOEPS. De esta manera las Asociaciones Agrícolas objeto de estudio para su funcionamiento han cumplido con lo que dispone la Ley y Reglamento de la

Economía Popular y Solidaria vigente en el Ecuador, razón por la cual no existe impedimento para la ejecución de la propuesta planteada.

5.7.2. Organizacional

Las Asociaciones Agrícolas del cantón Tulcán se encuentran inscritas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, donde mediante aprobación de los Estatutos se le conceden Personería Jurídica a cada una de las organizaciones objeto de estudio; a continuación, se detalla el número de resolución emitido para poder continuar con su funcionamiento:

Tabla 18

Resolución de aprobación de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán

ASOCIACIÓN	Resolución
Por un Futuro Mejor de El Moral	SEPS-ROEPS-2013-003372
Incca Promsa	SEPS-ROEPS-2013-003496
Julio Andrade Emprendimientos JAEM	SEPS-ROEPS-2013-005177
Rancheros Del Norte	SEPS-ROEPS-2014-006083
El Frailejón	SEPS-ROEPS-2013-004482
Avancemos Juntos	SEPS-ROEPS-2015-006600
Semillas	SEPS-ROEPS-2018-905981
El Carmelo ASOPRACA	SEPS-ROEPS-2018-906872
Divino Niño	SEPS-ROEPS-2013-003797
Trabajadores Agrícolas 20 de Marzo	SEPS-ROEPS-2013-003298
Doce de Marzo	SEPS-ROEPS-2014-006075
Once de Abril	SEPS-ROEPS-2014-005667
Producción Agrícola Norte	SEPS-ROEPS-2019-909824
El Edén	SEPS-ROEPS-2015-006289

Nota: Datos tomados del Catastro SEPS.

5.7.3. Económico

Desde el punto de vista de los directivos, socios y trabajadores de las Asociaciones han mirado a este Plan Estratégico como una inversión que les permitirá gestionar de mejor manera a su respectiva organización, motivo por el cual están dispuestos a contar con los recursos económicos necesarios para poder implementar esta propuesta; siendo necesario indicar que el acceso a la información que contiene la propuesta no generará ningún costo pues el presente trabajo se realizó con la finalidad de aportar desde la academia con el contingente teórico.

5.7.4. Socio-Cultural

Es factible porque se cuenta con el apoyo de los directivos y la colaboración de todos los socios y trabajadores de las Asociaciones, pues ellos consideran que el trabajo realizado contiene aspectos positivos que generaran los resultados esperados por lo que están dispuestos a participar y brindar la información que se necesite, considerando que serán ellos y sus respectivas Asociaciones las que se beneficien directamente con la propuesta planteada.

5.7.5. Material y Tecnológico

Actualmente las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria si cuentan con un computador que les permita visualizar e imprimir este trabajo de investigación, así como también en caso de realizar nuevos documentos podrán hacerlo en el paquete informático Microsoft Office, el mismo que se encuentra al alcance de todos los socios y trabajadores de la organización.

De lo anteriormente expuesto se puede manifestar que existe la factibilidad para la realización de la presente propuesta, principalmente porque el sector Económico Popular y Solidario cuenta con un marco normativo y por qué se tiene la apertura y apoyo por parte de los directivos, socios, y trabajadores de cada una de las Asociaciones.

5.8. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO – TÉCNICA

5.8.1. Planeación

Durante los últimos años, las organizaciones se han enfrentado a situaciones inestables e inciertas, debido las ventajas competitivas que tienen sus competidores, ante estos escenarios se han visto en la necesidad de implementar un sistema de planificación estratégica que les permita guiar sus acciones hacia el cumplimiento efectivo de su misión y avizorarse al futuro.

En gran medida el éxito de una organización depende de su planificación estratégica, en este sentido Munch (2011) señala que la planeación es:

La previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la

finalidad de optimizar recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con mayor probabilidad al éxito. (p. 1)

Mediante la planeación se define el rumbo hacia el cual la organización quiere dirigirse, siendo importante debido a que se prevé o anticipa a lo que puede ocurrir, de ahí que es el punto de partida del proceso de la administración en la cual se define todas las actividades que se deben seguir, de esta manera se constituye como la base para que las siguientes fases puedan desarrollarse de manera normal, se podría ejemplificar con la construcción de una casa en este caso la planeación serían los cimientos si estos no están bien la casa con el pasar del tiempo se derrumbara, haciendo que todo el trabajo realizado haya sido inútil.

Es entonces cuando decidir con anticipación que se debe hacer, como, cuando y quien lo va hacer, se convierte en un aspecto fundamental, debido a que, el dejar que algunas circunstancias sean sometidas al azar podría conllevar a no lograr los resultados deseados.

5.8.2. Importancia de la planeación

Es importante puesto que es una parte fundamental para las siguientes etapas del proceso de administración, ya que, si no se lleva a cabo una planificación no habrá que organizar, que dirigir y que controlar.

Buendía (2014) señala que la planeación permite:

- Disminuir la incertidumbre
- Da sentido a la Dirección
- Visualiza los cambios
- Facilita el control
- Favorece la toma de decisiones

De esta manera su importancia radica en saber orientar y aprovechar los esfuerzos y recursos con los que cuenta la organización.

5.8.3. Estrategia

Varios autores han conceptualizado el término de planeación a la estrategia, este término es muy utilizado sobre todo en las organizaciones, Solorzano (2015) señala que la estrategia fue

utilizada en terminos militares denifiendo como “arte de conducir un ejército hasta la presencia del enemigo y dirigir las operaciones para lograr el objetivo deseado” (p. 27); mientras que Fernández (2004) la define como “las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura” (p.7).

5.8.4. Planificación Estratégica

Para Ortiz (2017) la planificación estratégica se aleja cada vez de la planeación tradicional debido a que en ella los objetivos son planteados de manera más flexible de tal forma que a través del tiempo estos puedan ir evolucionando.

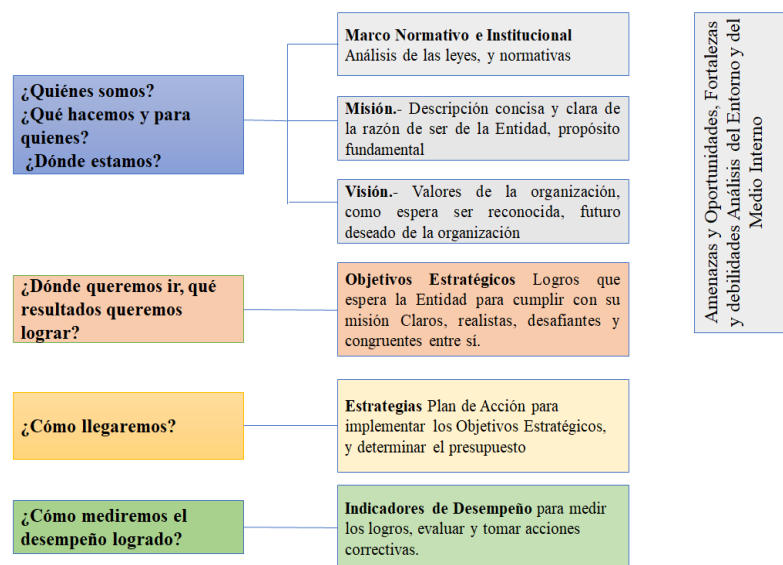
Desde el punto de vista de Armijos (2011) la planificación estratégica es:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (p.9)

En la siguiente figura Armijos (2011) explica cómo se lleva a cabo un modelo básico de planificación estratégica mediante preguntas que dan respuesta a cada una de las fases:

Figura 39

Planificación Estratégica



Nota: Información tomada del libro de Munch (2011, pág. 15)

5.8.5. La planificación estratégica en las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria

Existen varios factores que intervienen en el proceso estratégico de una organización y con mayor notoriedad en una organización del sector popular y solidario sustentado en el buen vivir debido a que el directivo, el administrador o el socio, participan de forma directa en todas las actividades que se desarrollan dentro de la Asociación no solo como integrantes de la organización sino como parte también de una familia y comunidad en la cual debe procurar la ayuda mutua y el bienestar en general.

La Economía Popular y Solidaria se incorporó en el año 2008 mediante mandato constitucional donde se establece que el sistema económico del Ecuador es social y solidario, de esta manera lo que se pretende es que los sectores anteriormente excluidos sean considerados dentro de esta nueva forma de hacer economía; siempre tomando en cuenta al ser humano por sobre el capital.

Desde entonces se dado lugar al surgimiento de organizaciones financieras y no financieras que hacen parte del sector popular y solidario en este caso un grupo de personas unieron esfuerzos para constituir Asociaciones dedicadas a la actividad agrícola, ganadera, comercio, servicios, textil y alimentaria, sin embargo, estos actores se enfrentan ante varias circunstancias en el plano administrativo debido a que deben asumir una responsabilidad que les permita dar respuesta al principio de autogestión.

El que se hayan constituido como empresas no quiere decir que sean capitalistas razón por la cuál a nivel gerencial es necesario contar con herramientas de administración que les sean utilidad al momento de gestionar sus organizaciones.

Ante estos desafíos surge la necesidad de enfocarse en la planificación estratégica como una herramienta adecuada para administrar de mejor manera estas organizaciones

Al ser entidades con un doble carácter, el de organización económica y el de organización social, conlleva a que el administrador se le dificulte realizar un diseño e implementación de la planificación estratégica, mas no se le dificulta la comprensión teórica y guía a la construcción de la misma.

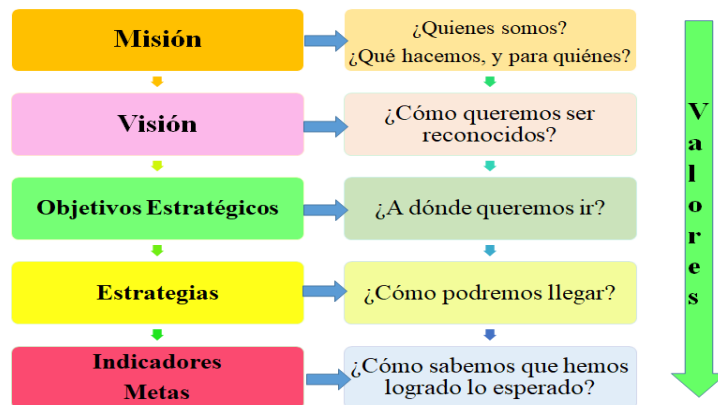
La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en su libro Fundamentos y Principios de la Economía Popular y Solidaria publicado en Issuu, (2016) señala que la planificación “es

parte de los procesos básicos de la administración y gestión de toda organización ya que permite reducir la incertidumbre (duda) y generar acciones para alcanzar resultados deseados” (p. 9).

Los elementos de planificación en una organización de Economía Popular y Solidaria son:

Figura 40

Planificación Estratégica de Organizaciones de EPS



Nota: Tomado de la publicación realizada por la SEPS 25-oct-2016 sobre los Principios y Fundamentos de la Economía Popular y Solidaria, p.10.

De esta manera para poder realizar una buena planificación estratégica los directivos, socios y trabajadores de estas organizaciones deben conocer que cuales son los componentes esenciales que la integran es así que, Paguay et al (2020) señalan que se compone de un “Marco Filosófico en el cual se incluye elementos como la misión, visión, valores y políticas institucionales, y; el despliegue estratégico, que incluye los ejes estratégicos, objetivos estratégicos institucionales, indicadores y metas estratégicos, tiempo de consecución y estrategias a mediano y largo plazo” (p. 76).

5.8.6. Componentes del proceso de Planificación Estratégica.

Marco Filosófico

a. Misión

La misión permite describir de manera clara la razón de ser de la organización, suele responder a preguntas como:

1. ¿Para qué y por qué existe la organización?
2. ¿Cuál es su propósito?
3. ¿A qué se dedica la organización?
4. ¿A qué negocio se dedica? (Munch, 2011, p. 33)

De acuerdo Armijo (2011) una adecuada definición de la misión debe contener lo siguiente:

- Cuál es el propósito de la Organización.
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera provee. (p. 26)

b. Visión

Desde el punto de vista de Solórzano y Alaña (2015) la visión “es una expresión concisa de la imagen que deseamos para nuestra organización en el futuro” (p. 54); Es decir, hacia donde se dirige la Asociación en los próximos 3 o 5 años, como quiere ser reconocida.

Debe incluir aspectos que permita que los ciudadanos puedan identificar y/o esperar de la Asociación en lo que respecta a los valores, la creación de oportunidades y su proyección al futuro.

En la definición de la visión no debe faltar:

- ✓ Los valores de la organización.
- ✓ Cómo desea ser vista en el futuro.

Su importancia radica en que:

- ✓ Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.

- ✓ Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad
- ✓ Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública. (Armijo, 2011, p. 39)

c. Principios

Desde el punto de vista de Munch (2011) los principios son “verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa” (p. 14); es decir Son las reglas que rigen a una organización.

Para planear de forma eficiente se debe tomar como referencia los siguientes principios:

- ❖ **Factibilidad.** –El plan debe ser realizable, es decir los resultados que se quieran lograr debe ser alcanzables.
- ❖ **Objetividad y cuantificación.** - La información planteada se debe basar en datos reales, debe ser precisa y exacta.
- ❖ **Flexibilidad.** – Se debe planear no con tiempos ajustados pues en el momento de que se presenten imprevistos poder proponer cursos de acción que permitan solucionar los problemas detectados y de esta manera evitar resultados no esperados.
- ❖ **Unidad.** – El plan general debe ser consistente con los otros planes es decir se debe promover una comunicación efectiva con todas las áreas involucradas para que así todo lo planteado este encaminado hacia el logro de la misión.

d. Valores

De acuerdo a González y Rodríguez, (2019) los valores constituyen “los pilares filosóficos o los compromisos éticos y morales que la organización tiene para con sus diferentes clientes internos o externos, la sociedad y el Estado mismo donde se desenvuelve” (p.18).

Estos pueden ser:

- Honestidad
 - Responsabilidad
 - Lealtad
 - Justicia Social
 - Transparencia
 - Equidad
- Solidaridad
 - Ayuda Mutua
 - Trabajo en equipo
 - Compromiso

Políticas

Para Fernandez (2004) las políticas son “criterios de actuación que guían las actividades, programas y planes de acción de toda la organización para alcanzar resultados positivos para todos los grupos de interés (clientes, empleados, gobierno, sociedad...)” (p. 32); estas pueden ser generales o específicas.

Despliegue Estratégico

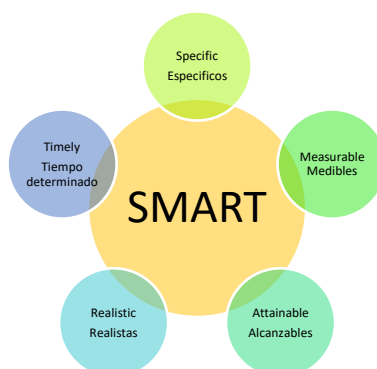
e. Objetivos Estratégicos

Tomando en cuenta a Valencia (2016) los objetivos estratégicos son, “los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión” (p.30).

Para planear objetivos alcanzables Caamaño et al. (s, f) señala que se debe utilizar la metodología SMART acrónimo que indica el paso a paso para la definición de los objetivos.

Figura 41

Metodología SMART



Nota: Tomado y adaptado de Fische et al. (2020).

Specific (Específico): Debe ser lo más específico posible, de esta manera quien lo lea podrá entender que es lo se quiere hacer y cómo.

Measurable (Medible): El objetivo a definir debe ser medible para así poder monitorearlo y analizar si se está cumpliendo con lo propuesto.

Attainable (Alcanzable): Debe ser ambicioso, pero sin dejar de ser realista, con la finalidad de seguir una serie de acciones que permitan llevar a conseguirlo.

Realistic (Realista): un objetivo debe ser posible de alcanzarlo y de tener un efecto significativo en la organización.

Time based (Basado en el tiempo): Cada objetivo debe tener un periodo de tiempo definido de ejecución; el no establecer una fecha específica hará que las acciones sean aplazadas o no realizadas y de esta manera no se llegara a conseguirlo.

f. Estrategias

“Son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de los planes de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos”. (Armijo, 2011 , p. 48)

Según Solórzano (2015) los elementos que se deben tomar en cuenta en la estrategia son:

Objetivos o fines:

- Concretos, sencillos, coherentes, a largo plazo
- Posible
- Medibles

Recursos (limitados)

- Materiales
- Humanos (capacidades y habilidades)
- Financieros
- Entre otros

Factores de entorno

- Hábitos y modas
- Tendencias sociales
- Competencia
- Entre otros. (p. 39)

g. Programas y Presupuesto

Un programa “es la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y las estrategias, el tiempo requerido para efectuarlas, así como la asignación de los responsables de su ejecución” (Munch, 2011, p. 49).

h. Indicadores

La medición es una herramienta de gestión que permite administrar de manera objetiva tomando en cuenta datos cuantificables y medibles.

Para Monroy y Simbaqueba (2017) un indicador “es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa” (p. 8).

Desde el punto de vista de Armijo (2011) los tipos de indicadores se los puede plantear desde la actuación pública en la generación de productos: insumos, procesos, productos, resultados y desde el punto de vista de medición; eficiencia, eficacia, calidad, economía.

i. Metas

Las metas son los resultados que se desean alcanzar estas pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Para Armijos (2010) los requisitos de las metas son:

- ❖ Su establecimiento debe considerar diferentes parámetros
- ❖ Deben ser posibles de cumplir por la institución con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles • Su logro debe depender de la institución (establecer los supuestos)
- ❖ Deben establecerse para ser cumplidas en un plazo determinado

- ❖ Deben expresar claramente el ámbito geográfico que cubre
- ❖ Deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores de un programa (establecer los responsables por el cumplimiento). (p. 10)

5.9. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

Para desarrollar el plan estratégico, de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi, se ha considerado la realización de las siguientes fases:

Figura 42

Modelo Operativo de la propuesta



Nota: Información tomada y adaptada del libro de Paguay et al. (2020)

Se realizará lo siguiente cada una de las fases:

Fases I. Preparación del proceso

- Definir la motivación para la realización del plan.
- Concretar una cita con el respectivo Presidente de la Asociación Agrícola de la Economía Popular y Solidaria para darle a conocer la propuesta.
- Planificar el involucramiento de los directivos, socios y trabajadores para el desarrollo del plan.

- Incentivar la planificación.
- Organizar el trabajo a realizarse en el plan.

Dentro de la planificación se debe tener en cuenta cada uno de los aspectos que son parte de los procesos que deben desarrollarse en la planificación estratégica de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi, siendo necesario realizar lo siguiente:

- **Análisis del contexto.** Las Asociaciones deben realizar un análisis sobre los distintos cambios que pueden presentarse ante escenarios económicos, políticos, normativos, tecnológicos, sociales y medioambientales.
- **Análisis del entorno.** Es importante precisar el mercado en el que actúa la Asociación, considerando a todos los actores involucrados ya sean públicos como privados respecto a los stakeholders.
- **Análisis interno.** Por último, es necesario determinar si la forma en que se organizan es la más apropiada para alcanzar lo planificado en el corto plazo y de esta manera apuntalarse al mediano y largo plazo.

Fase II. Socialización con los miembros de la Asociación

- ✓ Solicitar al Presidente de la Asociación que disponga al administrador la realización de una convocatoria a una reunión ordinaria a todos socios y trabajadores de la organización.
- ✓ Constatación del quórum.
- ✓ Dar a conocer a los asistentes los puntos a tratar.
- ✓ Socializar la situación actual, en la que se encuentra la Asociación de acuerdo al diagnóstico administrativo realizado.
- ✓ Dar a conocer la propuesta del proceso a desarrollar.

Fase III. Desarrollo de talleres de trabajo

En esta fase se concretará mediante convocatorias a la realización de talleres de trabajo en los cuales se asignarán tareas y funciones contando con la participación de los directivos, socios y trabajadores quienes aportaran con diferentes ideas en los diferentes momentos del proceso de planificación; para esta fase es aconsejable designar líderes de equipos que llevarán a cabo las tareas.

Fase IV. Elaboración del Plan.

- Preparación del proceso.
- Establecer las tareas concretas que se realizarán.
- Determinar los equipos de trabajo para cada tarea.
- Designar los responsables de cada equipo pues ellos serán los encargados supervisar que el avance a las tareas designadas en tiempo y forma.
- Identificar que insumos y cuál será presupuesto necesario para llevar a cabo el plan.
- Definir las fechas y los plazos en los que se desarrollara cada tarea.
- Socialización con los miembros de la Asociación.
- Puesta en marcha de los talleres de trabajo establecidos.
- Socialización del Plan
- Evaluación de todo el proceso.

Fase V. Socialización del Plan.

- ✓ Solicitar al Presidente de la Asociación que disponga al administrador la realización de una convocatoria a una reunión ordinaria a todos socios y trabajadores de la organización.
- ✓ Constatación del quórum.
- ✓ Dar a conocer a los asistentes los puntos a tratar.
- ✓ Socialización del plan realizado.

Fase VI. Evaluación de todo el proceso de elaboración del Plan Estratégico.

Una vez definidas las anteriores fases es necesario tener un proceso de control que permita llevar a cabo las estrategias planteadas.

- **Control de avance.** Realizar un seguimiento constante a las diferentes fases definidas con la finalidad detectar falencias y así poder tomar las acciones correctivas necesarias.
- **Evaluación de resultados.** Conocer cuáles fueron los factores que permitieron el llegar a cumplir las metas propuestas, así como también analizar qué aspectos no permitieron llegar a la situación deseada para de esta manera realizar una retroalimentación o mejora al plan establecido.

5.10. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de la propuesta, se la define con base a los actores que intervienen, el rol que desempeñarán, las actividades a desarrollar y fechas; esto de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 19.

Actores que intervienen en la administración de la propuesta

Actores	Rol	Forma de Participación
Presidente	Es el encargado de la coordinación del proceso y de concretar la participación de todos los socios y trabajadores de la Asociación.	Reuniones de trabajo programadas.
Administrador /Representante Legal	Es el responsable de entregar la información que este a su cargo y se requiera en cualquier momento de la planificación. Realizará el seguimiento a cada una de las fases del proceso de planificación. Cumplirá y se encargará de hacer cumplir a los asociados y trabajadores, las disposiciones emitidas en el proceso de la planificación. Documentar los procesos en la elaboración del Plan Estratégico de la Asociación. Elaborará el informe final para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General.	Talleres de trabajo programados.
Socios	Participar y aportar con ideas en los diferentes momentos del proceso de planificación.	Talleres de trabajo programados
Trabajadores	Participar y aportar con ideas en los diferentes momentos del proceso de planificación.	Talleres de trabajo programados.

Nota: Tomado y adaptado de Paguay et al. (2020)

Tabla 20.*Cronograma de Trabajo*

Actividades	2021								
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Preparación del proceso.									
Socialización con los miembros de la Asociación.									
Desarrollo de talleres de trabajo.									
Elaboración del Plan.									
Socialización del Plan.									
Evaluación de todo el proceso de elaboración del Plan Estratégico.									

Nota: Elaboración propia

5.11. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

El proceso de monitoreo y evaluación de la propuesta, se la define con base los responsables de verificar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta para las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi, se detalla a continuación.

- **Monitoreo de la propuesta:** Para verificar el cumplimiento de las tareas según el tiempo planificado.
- **Evaluación de la propuesta:** Permite evaluar si los resultados de la propuesta son los esperados y son válidos para la gestión administrativa de las Asociaciones.

El proceso de monitoreo y evaluación estará conformado por un comité específico creado con ese fin, por parte de la Asociación, quien es el responsable de verificar el desarrollo de la propuesta.

La evaluación de la propuesta se la determina con base a los elementos definidos en el cronograma donde se evaluará el cumplimiento de los resultados de cada fase de la planificación; esta evaluación se la realizará de manera mensual.

La evaluación de la propuesta permite evaluar si los resultados de la propuesta son los esperados y que son válidos para la gestión administrativa de las Asociaciones.

EJEMPLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LAS ASOCIACIONES AGRICOLAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL CANTÓN TULCÁN.

Figura 43. Planificación Estratégica para las Asociaciones agrícolas de la Economía Popular y Solidaria



Nota: adaptado de Munch, (2011)

El desarrollo de la propuesta Planificación Estratégica para las Asociaciones agrícolas de la Economía Popular y Solidaria, se la define con base a un conjunto de procesos administrativos, financieros, recursos humanos y no podría ser de otra manera soportados mediante tecnología agropecuaria, todo esto articulado con el objetivo de mejorar el desempeño acorde a las demandas y necesidades del sector agrícola y a la dinámica del mercado como la clave del éxito de las Asociaciones.

Fundamentos estratégicos

Identidad: Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria

Propósito: Oferta de productos agrícolas

Objetivos: Excelencia en la gestión administrativa de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria

Clientes: Clientes

MISIÓN

Somos una Asociación de Economía Popular y Solidaria dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas como legumbres, vegetales, hortalizas y tubérculos para el consumo humano, bajo estándares de calidad y precios acordes a la demanda del mercado, contribuyendo al desarrollo de los productores agrícolas de la provincia del Carchi bajo mediante trabajo participativo y de asociatividad.

Formulación de la visión

La definición de la visión de la Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria, se define de acuerdo a lo que la Asociación necesita para tener un sostenimiento y crecimiento a corto, mediano y largo plazo y que se proyecta hacia a un estado futuro en el cual las Asociaciones alcanzaran los objetivos organizacionales planteados.

Horizonte de tiempo: Año 2021 – 2015

Como se ven las Asociaciones al pasar del tiempo: Consolidación en el mercado y referentes en la zona.

Metas que rigen a las Asociaciones: Posicionamiento en el mercado agrícola.

Cuáles son los valores clave: Excelencia administrativa y eficiencia organizativa, calidad de servicios, productos de calidad y responsabilidad.

Hacia donde se dirigen: Mercado local, nacional

VISIÓN

Llegar a ser una Asociación agrícola de la Economía Popular y Solidaria reconocida a nivel nacional, por ofrecer productos de calidad y por contar con una estructura administrativa y financiera sólida en beneficio de nuestros clientes y asociados.

PRINCIPIOS

El conjunto de principios que marcaran el accionar de quienes conforman y regirán la Asociación agrícola de la Economía Popular y Solidaria es establecen según el marco regulatorio de la LOEPS Art 4, que se detallan a continuación.

- ✚ La búsqueda del Buen Vivir y el bienestar común.
- ✚ La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
- ✚ El comercio justo y el comercio ético y responsable.
- ✚ La equidad de género.
- ✚ El respeto a la identidad cultural.
- ✚ La autogestión.
- ✚ La responsabilidad social y ambiental.
- ✚ La solidaridad y rendición de cuentas.
- ✚ La distribución equitativa y solidaria de los excedentes.

VALORES

Los valores que marcan el accionar de cada uno de los integrantes de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria, se sustentan en la filosofía del negocio, el compromiso ético y moral para con los clientes y colaboradores que se detallan a continuación:

- **Respeto.** – Aceptar y valorar las decisiones tomadas en grupo para de esta manera cumplir con las resoluciones planteadas.
- **Honestidad.** – Desarrollo de conductas aceptables entre los asociados y trabajadores orientadas hacia la transparencia, con la finalidad de ser congruentes con los principios de la organización.
- **Responsabilidad.** – Para actuar y cumplir de manera adecuada con los compromisos organizacionales adquiridos.
- **Equidad.** - Igualdad de oportunidades entre asociadas y asociados.

- **Solidaridad.** – Colaborar unos a otros para así unir esfuerzos encaminados alcanzar objetivos comunes.
- **Transparencia.** - Fomentar la confianza de nuestros asociados mediante una comunicación abierta y la participación en la toma de decisiones.

Análisis situacional de la Asociación

La situación actual de la gestión administrativa y el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi”, se articula a la carencia de un proceso de gestión de las Asociaciones, pues no se dispone de una planificación, seguimiento y control es decir el proceso se lo realiza de forma empírica.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La determinación de los objetivos de planeación estratégica para las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, se han considerado tomando en cuenta los siguientes aspectos a ser mejorados dentro de las Asociaciones de acuerdo a cada subsistema de gestión administrativa siendo los siguientes:

Planificación

- Involucrar la participación de directivos, socios y trabajadores en la realización de la planificación estratégica.
- Fomentar la cultura de la planificación en todos los niveles de la organización.

Financiero

- Constituir un capital de trabajo para que la asociación pueda operar de manera adecuada.

- Capacitar a los directivos, socios y trabajadores en finanzas populares para un adecuado manejo de los recursos financieros con los que cuenta la asociación permitiendo la toma de decisiones en función de los resultados financieros obtenidos.
- Dar cumplimiento al presupuesto financiero establecido.
- Promover un nivel de ventas óptimo mediante el establecimiento de alianzas comerciales.

Estructura

- Definir de manera clara los procesos internos de la asociación para llegar al cumplimiento de los objetivos planteados.
- Diseñar un mecanismo de información que permita una comunicación más efectiva para la toma de decisiones.
- Determinar una estructura organizacional que promueva la productividad y la adaptación de la organización a los cambios.

Capital Humano

- Fortalecer las capacidades y potencialidades de los directivos, asociados y trabajadores mediante una capacitación constante en temas relacionados con buenas prácticas agrícolas, liderazgo, clima organizacional y herramientas tecnológicas.

Tecnológico

- Mejorar en un 10% el equipamiento necesario para una mejor eficiencia en el desarrollo de las actividades agrícolas realizadas.
- Promocionar los productos ofertados por la asociación a través de la utilización de herramientas de comunicación efectiva como la creación de una página web o la utilización de redes sociales de mayor alcance.

- Minimizar las acciones correctivas en la maquinaria y equipos usados por la organización con la implementación de acciones de mantenimiento preventivo.

ESTRATEGIAS

Se han establecido las siguientes estrategias:

Tabla 21.

Estrategias

	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Planificación	Involucrar la participación de los directivos, socios y trabajadores en la realización de la planificación estratégica.	✓ Requerir la participación activa de todos los directivos, socios y trabajadores en las reuniones convocadas para la realización de la planificación estratégica de la Asociación.
	Fomentar la cultura de la planificación en todos los niveles de la organización.	✓ Trabajar en conjunto para alcanzar un mismo objetivo común.
Financiero	Constituir un capital de trabajo para que la Asociación pueda operar de manera adecuada.	✓ Acercarse a las Instituciones financieras públicas que brindan apoyo al Sector de la Economía Popular y Solidaria a fin de solicitar financiamiento externo para Capital de trabajo.
	Capacitar a los directivos, socios y trabajadores en finanzas populares para un adecuado manejo de los recursos financieros con los que cuenta la asociación permitiendo la toma de decisiones en función de los resultados financieros obtenidos.	✓ Diseño de un plan de capacitación en temas relacionados con finanzas populares; cursos que pueden ser recibidos a través de convenios realizados con las Universidades locales del cantón.

	Dar cumplimiento al presupuesto financiero establecido.	✓ Revisar el presupuesto constantemente (mensualmente).
	Promover un nivel de ventas óptimo mediante el establecimiento de alianzas comerciales.	✓ Identificar las Instituciones u empresas con las cuales se puede establecer alianzas comerciales.
Estructura	Definir de manera clara los procesos internos de la asociación para llegar al cumplimiento de los objetivos planteados.	✓ Identificar de cada una de las actividades que la Asociación realiza con la finalidad que todos los procesos puedan quedar definidos de manera clara.
	Diseñar un mecanismo de información que permita una comunicación más efectiva para la toma de decisiones.	✓ Información Oportuna a través de una comunicación digital.
	Determinar una estructura organizacional que promueva la productividad y adaptación de la organización a los cambios.	✓ Distinguir las partes que componen el organigrama de la Asociación e identificar las tareas que se deben desempeñar en cada uno de los niveles de la Organización.
Capital Humano	Fortalecer y potencializar las capacidades de los directivos, asociados y trabajadores mediante una capacitación constante en temas relacionados con buenas prácticas agrícolas, liderazgo, clima organizacional y herramientas tecnológicas.	✓ Programas de capacitación para todos los integrantes de la asociación de acuerdo a las necesidades detectadas.
Tecnológico	Mejorar en un 10% el equipamiento necesario para una mejor eficiencia en el desarrollo de las actividades agrícolas realizadas.	✓ Aprovechar la nueva tecnología que ofrece el mercado a fin de adquirir equipo y maquinaria agrícola y/o equipo tecnológico necesario para

<p>Promocionar los productos ofertados por la asociación a través de la utilización de herramientas de comunicación efectiva como la creación de una página web o la utilización de redes sociales de mayor alcance.</p> <p>Minimizar las acciones correctivas en la maquinaria y equipos usados por la organización con la implementación de acciones de mantenimiento preventivo.</p>	<p>mejorar la capacidad operativa de la Asociación.</p> <p>✓ Diseñar una canasta básica de productos agrícolas ofertados por la Asociación y publicitarlos a través de las redes sociales dando así a conocer a la Asociación.</p> <p>✓ Mantenimiento preventivo a la maquinaria y equipos de la Asociación.</p>
---	--

POLÍTICAS

- La Asociación ejecutará capacitaciones permanentes dirigidas a todos los socios quienes deberán participar en los programas establecidos a fin de mejorar sus destrezas.

- Las decisiones de la Asociación garantizaran una adecuada gestión de los recursos financieros de la organización.

- La Asociación practicará una comunicación oportuna que fortalezca la confianza de los directivos, socios y trabajadores.

- La Asociación mantendrá espacios de participación en la toma de decisiones estratégicas, las mismas que serán construidas con la intervención de sus directivos socios y trabajadores.

- La Asociación impulsará el fortalecimiento de las capacidades de sus directivos, socios y trabajadores en igualdad de condiciones.

- La Asociación ofertará productos de calidad a fin de satisfacer necesidades de los clientes y lograr un posicionamiento en el mercado.

- La Asociación fomentará el trabajo en equipo de manera cooperante primando el interés común por sobre el interés particular.
- La Asociación garantizará el uso responsable de los recursos de una manera eficiente y eficaz, minimizando el impacto ambiental.
- La Asociación velará por el buen uso de los equipos tecnológicos adquiridos para el desarrollo eficiente de las actividades definidas.

Tabla 22

Programas y Presupuesto

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Planificación	Involucrar la participación de los directivos, socios y trabajadores en la realización de la planificación estratégica.	✓ Participación activa de todos los directivos, socios y trabajadores en las reuniones convocadas para la realización de la planificación estratégica.	<input type="checkbox"/> Mediante la utilización del programa informático Excel elaborar el cronograma de reuniones a seguir para ir realizando la planificación estratégica.	<input type="checkbox"/> Semestral	<input type="checkbox"/> Presidente, Socios y Trabajadores	\$400
	<input type="checkbox"/> Fomentar la cultura de la planificación en todos los niveles de la organización.	✓ Trabajar en conjunto para alcanzar un mismo objetivo común.	<input type="checkbox"/> Conseguir que todos los socios de la asociación interioricen la misión y visión y el nuevo enfoque institucional.	<input type="checkbox"/> Trimestral	<input type="checkbox"/> Presidente	\$80
Financiero	<input type="checkbox"/> Constituir un capital de trabajo para que la asociación pueda operar de manera adecuada.	<input type="checkbox"/> Acercarse a las Instituciones financieras públicas que brindan apoyo al Sector de la Economía Popular y Solidaria a fin de solicitar financiamiento externo para Capital de trabajo.	<input type="checkbox"/> Revisar las páginas web de las instituciones financieras públicas como BanEcuador o la CFN donde se revisará y se reunirá los requisitos necesarios acceder a un crédito.	<input type="checkbox"/> Trimestral	<input type="checkbox"/> Administrador	\$100
			<input type="checkbox"/> Visitar las instituciones financieras públicas como BanEcuador o la CFN a fin de solicitar el financiamiento necesario de acuerdo a la capacidad de pago de la asociación.			

❖ Capacitar a los directivos, socios y trabajadores en finanzas populares para un adecuado manejo de los recursos financieros con los que cuenta la asociación permitiendo la toma de decisiones en función de los resultados financieros obtenidos.	□ Diseño de un plan de capacitación en temas relacionados con finanzas populares; cursos que pueden ser recibidos a través de convenios realizados con las Universidades locales del cantón.	<p>✓ Realizar una propuesta sobre el plan de capacitación a implementarse en la asociación e identificar que Universidades pueden proporcionarnos el servicio a un bajo costo.</p> <p>✓ Emitir oficios a las Universidades públicas del cantón Tulcán dirigidos al Sr. Rector para solicitar una reunión con la finalidad de tratar asuntos encaminados a poder firmar un convenio de capacitación a nuestros socios.</p>	✓ Trimestral	✓ Presidente, Administrador y/Representante legal, Secretario	\$350
❖ Dar cumplimiento al presupuesto financiero establecido.	□ Revisar el presupuesto constantemente (mensualmente).	<p>✓ Ingresos: Estimar el nivel de ventas tomando en cuenta la demanda del producto, el mercado meta, la competencia, el precio y la capacidad de producción; así como también se tomará en cuenta los datos históricos de las ventas realizadas en años anteriores.</p> <p>✓ Gastos: identificar los costos fijos y los costos variables en los cuales se va incurrir.</p>	✓ Anual (Detallado de manera mensual a fin de poder monitorear y controlar los gastos de forma eficiente)	✓ Contador	\$400
Promover un nivel de ventas óptimo mediante el establecimiento de alianzas comerciales.	❖ Identificar las Instituciones o empresas con las cuales se puede establecer alianzas comerciales.	✓ Emitir oficios a las Asociaciones identificadas para concretar reuniones enfocadas a dar a conocer los productos que oferta la asociación.	✓ Trimestral	✓ Presidente y Administrador	\$80

Estructura	<input type="checkbox"/> Definir de manera clara los procesos internos de la asociación para llegar al cumplimiento de los objetivos planteados	<input type="checkbox"/> Identificación de cada una de las actividades que la asociación realiza con la finalidad que todos los procesos puedan quedar definidos de manera clara.	<input checked="" type="checkbox"/> Programar reuniones con todos los socios a fin de ir identificando las actividades que se realizan en la organización, para posteriormente definir los procesos. Actualizar el manual de funciones.	<input type="checkbox"/> Trimestral	<input type="checkbox"/> Presidente y Administrador	\$150
	<input checked="" type="checkbox"/> Diseñar un mecanismo de información que permita una comunicación más efectiva para la toma de decisiones.	<input checked="" type="checkbox"/> Información oportuna a través de una comunicación digital.	<input checked="" type="checkbox"/> Establecer reuniones mensuales con todos los socios a fin de determinar los problemas de comunicación que existen en la asociación.	<input checked="" type="checkbox"/> Mensual	<input type="checkbox"/> Presidente y Administrador	\$80
	Determinar una estructura organizacional que promueva la productividad y la adaptación de la organización a los cambios.	<input type="checkbox"/> Distinguir las partes que componen el organigrama de la Asociación e identificar las tareas que se deben desempeñar en cada uno de los niveles de la Organización.	Realización de reuniones de trabajo con todos los socios con la finalidad de ir determinando cada una de las tareas.	<input checked="" type="checkbox"/> Mensual	Presidente y Administrador	\$80
Capital Humano	<input type="checkbox"/> Fortalecer y potencializar las capacidades de los directivos, asociados y trabajadores mediante una capacitación constante en temas relacionados con buenas prácticas agrícolas y herramientas tecnológicas.	<input type="checkbox"/> Programas de capacitación para todos los integrantes de la Asociación de acuerdo a las necesidades detectadas.	<input type="checkbox"/> Gestionar capacitaciones con el MAGAP, IEPS, SECAP, GAD PROVINCIAL.	<input checked="" type="checkbox"/> Trimestral	<input type="checkbox"/> Administrador	\$600

Tecnológico	<input type="checkbox"/> Mejorar en un 10% el equipamiento necesario para una mejor eficiencia en el desarrollo de las actividades agrícolas realizadas.	<input type="checkbox"/> Aprovechar la nueva tecnología que ofrece el mercado a fin de adquirir equipo y maquinaria agrícola y/o tecnológico necesario para mejorar la capacidad operativa de la asociación.	<input type="checkbox"/> Elaborar un programa de adquisición y su financiamiento para la maquinaria y/o equipos.	<input type="checkbox"/> Anual	✓ Administrador	\$700
	<input type="checkbox"/> Promocionar los productos ofertados por la asociación a través de la utilización de herramientas de comunicación efectiva como la creación de una página web o la utilización de redes sociales de mayor alcance.	<input type="checkbox"/> Diseñar una canasta básica de productos agrícolas ofertados por la Asociación y publicitarlos a través de las redes sociales dando así a conocer a la Asociación.	Utilizar redes sociales para la difusión de la imagen de la empresa, por medio de la herramienta de Facebook para promocionar anuncios.	Mensual	Administrador	\$30
	Minimizar las acciones correctivas en la maquinaria y equipos usados por la organización con la implementación de acciones de mantenimiento preventivo.	Mantenimiento preventivo para la maquinaria y equipos de la Asociación.	Realizar un inventario de la maquinaria y equipos que tiene la Asociación. Identificar la maquinaria y equipo que requiere mantenimiento. Identificar el costo en el cual se incurrirá. Crear el plan de mantenimiento	Semestral	Administrador Contador	\$500

PRESUPUESTO GENERAL.

Tabla 23. *Presupuesto General*

	PRESUPUESTO GENERAL
Planificación	480
Financiero	880
Estructura	310
Capital Humano	600
Tecnológico	1230
TOTAL	3500
Fuente: Elaboración propia	

Tabla 24

Indicadores y Metas

SUBSISTEMA	OBJETIVO	INDICADOR	CALCULO	META
Planificación	Involucrar la participación de los directivos, socios y trabajadores en la realización de la planificación estratégica.	Participación de Directivos, socios y trabajadores.	N° de directivos que participaron en las reuniones de trabajo realizadas/ N° total de directivos. N° de socios que participaron en las reuniones de trabajo realizadas/ N° total de socios. N° de trabajadores que participaron en las reuniones de trabajo realizadas/ N° total de trabajadores.	Aumentar en un 80% la participación de los Directivos, socios y trabajadores en la realización de la planificación estratégica.
	Fomentar la cultura de planificación en todos los niveles de la organización.	Cultura de planificación	N° de asociados que tienen claro la misión y visión de la Asociación/ N° total de asociados. N° de trabajadores que tienen claro la misión y visión de la Asociación/ N° total de trabajadores.	Lograr que el 100% de los Socios y trabajadores conozca con claridad la misión y visión de la Asociación.
Financiero	Constituir un capital de trabajo para que la asociación pueda operar de manera adecuada.	Capital financiero	Capital de trabajo constituido a la fecha de evaluación.	Aumentar en un 20% el capital de trabajo.
	Capacitar a los directivos, socios y trabajadores en economía y finanzas populares para un adecuado manejo de los recursos financieros con los que cuenta la asociación permitiendo la toma de decisiones en función de los resultados financieros obtenidos.	Capacitación en finanzas populares	N° de socios capacitados/ N° total de socios.	Realizar al menos 2 capacitaciones al año
	Dar cumplimiento al presupuesto financiero establecido.	Presupuesto	Presupuesto ejecutado/presupuesto planificado	Dar cumplimiento al presupuesto

	Promover un nivel de ventas óptimo mediante el establecimiento de alianzas comerciales.	Proyección de ventas	Ventas realizadas/ ventas planificadas	Mejorar en un 15% las ventas de la Asociación.
	Definir los procesos internos de la asociación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados	Procesos internos	N° de procesos documentados/N° total de procesos de la Asociación.	Documentar al menos el 80% de los procesos realizados en la Asociación.
Estructura	Diseñar un mecanismo de información que permita la comunicación efectiva para la toma de decisiones.	Comunicación efectiva	Herramienta de comunicación implementada	Mejorar en un 50% la comunicación sobre los avances realizados.
Capital Humano	Fortalecer las capacidades de los directivos, asociados y trabajadores mediante una capacitación permanente en el manejo de buenas prácticas agrícolas y tecnologías agrícolas.	Capacitación	N° de Directivos capacitados/ N° total de directivos. N° de socios capacitados/ N° total de socios. N° de trabajadores capacitados/ N° total de trabajadores.	Realizar al menos 2 capacitaciones al año.
	Equipar a las Asociaciones con un 10% de maquinaria agrícola para una mejor la eficiencia de los procesos de producción	Equipamiento agrícola	N° de nuevos equipos agrícolas implementados	Mejorar al menos el 10% del equipo agrícola.
Tecnológico	Promocionar los productos ofertados por la asociación a través de la utilización de herramientas de comunicación efectiva como la creación de una página web o la utilización de redes sociales de mayor alcance.	Red Social (Facebook)	N° de publicaciones realizadas en redes sociales/N° de publicaciones planificadas.	Hacer uso de las redes sociales al menos 1 vez por semana para dar a conocer los productos ofertados por la Asociación.
	Minimizar las acciones correctivas en la maquinaria y equipos usados por la organización con la implementación de acciones de mantenimiento preventivo	Mantenimiento de equipo y maquinaria.	N° de equipos con mantenimiento preventivo/ N° total de equipos sin mantenimiento. N° de maquinarias con mantenimiento preventivo/ N° total de maquinaria sin mantenimiento	Dar mantenimiento preventivo al 10% de la maquinaria y equipo de manera semestral.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico situacional realizado a las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, se evidencia que existen aspectos importantes que deben ser mejorados especialmente en el subsistema de planificación debido a que constituye la primera función de la gestión en el proceso administrativo siendo este el punto de partida para que una organización pueda tener claro hacia dónde se dirige y como desea posicionarse en futuro; así también el subsistema financiero requiere ser mejorado pues los Directivos no tienen un conocimiento básico en temas de micro finanzas entendiéndose que existe un desinterés debido a que no cuentan con un plan de capacitación que les permita adquirir una formación integral, el hecho de contar con un profesional no es suficiente, es de mucha importancia saber analizar y comprender las cifras presentadas en los balances financieros de la Asociación ya que a través de ellos se podrá ejercer una adecuada gestión financiera de los recursos que posee la organización, razón por la cual la falta de los mismos les ha imposibilitado la implementación de mejoras en su subsistema tecnológico de modo que no se alcanzan los resultados esperados.
- Se determina que, de las 14 Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán evaluadas 12 presentan un desempeño normal 2 un desempeño bajo lo normal y ninguna tiene un desempeño organizacional eficiente, por lo que los subsistemas de planificación, organización, financiero, capital humano y tecnológico constituyen un proceso integral de la gestión administrativa pues en conjunto permiten que la organización alcance los resultados esperados, y por lo tanto se dé lugar a un desempeño organizacional eficiente en las Asociaciones.
- La investigación ha permitido plantear una propuesta técnica de planificación estratégica 2021-2025 para las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán.

6.2. RECOMENDACIONES

- Las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán son parte de un sector en crecimiento que necesita ser fortalecido razón por la cual se recomienda la implementación de una Planificación Estratégica, para hacer factible que las organizaciones conozcan a ciencia cierta cómo dirigir sus actividades de manera organizada y enfocadas hacia el cumplimiento de la visión, lo cual constituirá un factor preponderante para la consecución de sus objetivos.
- Es necesario ejercer una adecuada gestión administrativa mediante el seguimiento periódico a la planificación estratégica durante el tiempo establecido, a fin de ir monitoreando el avance de los objetivos propuestos y en caso se presenten dificultades poder realizar las retroalimentaciones que se estimen pertinentes y necesarias pues un desempeño eficiente está relacionado con los resultados apreciables a partir de la manera en que se resuelven problemas específicos alineados con sus objetivos.
- Se recomienda realizar una construcción participativa de la planificación estratégica en las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria, del cantón Tulcán, provincia del Carchi.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramovich, A. (2008). *Emprendimientos productivos de la economía social en Argentina: funcionamiento y potencialidades*. Buenos Aires: CLACSO.
- Acosta, E., & Gallardo, A. (2019). *Capacidad de gestión para la sostenibilidad, conformación de alianzas y movilización de recursos y su incidencia en la discontinuidad de las organizaciones no financieras de la EPS durante el periodo 2016-2017 en los cantones Quito y Rumiñahui*. (tesis de pregrado) Universidad de las Fuerzas Armadas, Quito.
- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local*. Buenos Aires: OIT.
- Aliendre, F. (2003). *Modelos de Gestión Pública*. La Paz : UMSA.
- Alzate, J. Á. (2009). *Capital Social, Descentralización y Modernización del Estado*. Honolulu: Atlantic International University .
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las Escuelas de la Administración: una aproximación*. IIESCA, 9-14.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público* . Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.
- Arnoletto, E. (2014). *Fundamentos de la administración de organizaciones*. Cordova - Argentina: Eumed.net.
- Asamblea, Nacional;. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.
- Bedon, G. (2020). *La gestión pública tiene como referente al buen vivir*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/la-gestion-publica-tiene-como-referente-al-buen-vivir/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernardez, M. (2007). *Desempeño Organizacional, Mejora, Creación e Incubación de Nuevas Organizaciones*. Bloomington: AuthorHouse.
- Betancourt, P. (2016). *Análisis de la oferta exportable de los productos derivados de los emprendimientos Populares y Solidarios del Ecuador*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad Administrativa. Quito: Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12426/TESIS%20ANDREA>
- Bonnin, C. (2010). *Principios de Administración Pública*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Brugué, Q., & Subirats, J. (1996). *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- Cadaval, M. (2018). Los Modelos de Gestión Pública Local para el siglo XXI Entre la crisis demográfica y la E-Administración. *Revista de Economía Pública Local*, 60-79.
- Cadena Roa, J. (2010). Desempeño de Asociaciones y condiciones de entorno. En M. Luna, & C. Puga, *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones* (pág. 177). México-Barcelona: Anthropos.

- Cadena, A., & Villa, L. (2017). *Manual de Gestión Administrativo, contable y financiero para el Centro Agrícola del cantón Tulcán, ubicado en la ciudad de Tulcán provincia del Carchi (Tesis de Pregrado)*. Universidad Técnica del Norte, Ibarra.
- Camarena, J. (2016). La Organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis, vol.1, núm. 1* , 135-174.
- Cao, H., & Rey, M. (2015). El modelo de administración pública en cuestión visiones desde América Latina. *Nueva Sociedad No 257 julio-agosto*, 146-157.
- Carpio, L. (2018). El uso de la tecnología en la agricultura. *De producción, ciencias e investigación*, 25-32.
- Castelao, M. (2016). Las políticas públicas y su visión de la economía social y solidaria en Argentina. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales 61* , 349-378.
- Castelao, M. E. (2016). Las políticas públicas y su visión de la economía social y solidaria en Argentina. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales núm. 227*, 349-378.
- Cebotarev, E. (2003). El enfoque crítico: una revisión de su historia, naturaleza y algunas aplicaciones. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud vol. 1, núm. 1* , 28.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Person.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F: McGraw-Hill.
- Coba, E., Díaz, J., & Sánchez, A. (2016). Factores de éxito en la gestión de las asociaciones. Un estudio del programa hilando el desarrollo. *Sigma*, 54-63.
- Comisión Económica de América Latina y el Caribe . (s.f.). *Acerca de Gestión pública*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una vida*. Quito: Semplades.
- Coraggio et al. (2016). *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Coraggio, J. L. (2009). La economía popular solidaria en el Ecuador. *FLACSO*, 7.
- Coraggio, J. L. (2016). *Economía social y solidaria en movimiento*. Argentina : Universidad Nacional de General Sarmiento .
- Coraggio, J. L. (2018). Economía Social y Solidaria. *El portal de la Economía Solidaria* .
- Correa, R. (2009). *Ecuador: de Banana Republic a la No República*. Bogotá: Random House Mondadori.
- Cotera, A. (2019). *Avances y limitaciones en la implementación de normatividad sobre economía solidaria en América Latina y El Caribe*. Lince, Perú: Gama Gráfica S.R.L.
- Da Ros, G. (2001). *Realidad y Desafíos de la Economía Popular y Solidaria* . Quito- Ecuador : Abya-Yala .
- Davila, R. (2002). *Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa*. Bogotá: UNES .

- Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). El proceso de Gestión y el Desempeño Organizacional, Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, vol 14, núm 26, 57-80.
- Del Rosal, M. (2019). El paradigma Marxista y la ciencia económica. *Revista Economía* vol. 71, N.o 114, 91-106.
- Díaz , R. (2016). *Slider Player* . Obtenido de Slider Player : <https://slideplayer.es/>
- Dimock, M. (1937). "The Study of Administration",. *The American Political Science Review*. 31, 28-40.
- Espin, W., Bastidas, M., & Durán, A. (2017). Propuesta metodológica de evaluación del balance social en asociaciones de economía popular y solidaria del Ecuador. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* núm. 90, 123-157.
- Esteban, M. (2005). La Evaluación y la mejora de gestión pública. *Española de Control Externo*, 35-60.
- Facolni, J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade, C. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital* Vol. 3, N°2, p. 155-169, 1-15.
- Fantova, F. (2001). *La Gestión en las Organizaciones no Lucrativas, Herramientas para la intervención Social* . Madrid: CCS.
- (FAO), O. d. (25 de 09 de 2020). *Cómo analizar el desempeño organizacional*. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/analyse-organizational-performance/es/>
- Feijó, N., Feijó, E., & Ormazá, M. (2014). Economía Solidaria:un enfoque social hacia el desarrollo local. *Revista ECA Sinergia*. Vol. 5., 10.
- Felcman, I. (2015). *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "big bang" paradigmático*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. .
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid : Díaz de Santos.
- Fische, R., Ferreira, M., Fernandez, M., & Tassara, F. (2020). Modelo SMART de gestión por objetivos en la Universidad: el caso de la Universidad de Flores. *ResearchGate*, 1-15.
- Frías-Navarro, D. (2020). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. *Universidad de Valencia*, 1-13.
- Galeas, G. (2014). *Planificación estratégica como herramienta de gestión administrativa en la asociación agropecuaria Quintala (Tesis de maestría)*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Gil, W. (24 de junio de 2016). *Slideshare*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/percyoa7/caractersticas-de-las-organizaciones-como-sistemas-abiertos>
- Gómez , C. (2016). *Origen y evolución de la Administración Pública* . México : eprint.uanl.
- Gomez, R., & Topete , C. (2018). Avances teóricos de la gestión en un programa de posgrado. *SciELO* vol.8 no.16 , 1-28.

- González, J., & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Publicando* , 62-77.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* . Madrid: Díaz de Santos.
- González, N. (24 de Septiembre de 2020). *Magenta*. Obtenido de <https://magentaig.com/analisis-foda-conoces-realmente-sus-beneficios-para-tu-empresa-o-marcas/>
- Grendron , C. (2004). Développement durable et économie sociale: convergences et articulations. *Cahiers de IARUC-ÉS. N° R-17.*, 40.
- Guerra, F. (2001). *Análisis del Modelo Económico y Social Ecuatoriano* . Quito : Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales .
- Guerra, P. (29 de 04 de 2006). *google académico* . Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&q=PABLO+GUERRA
- Guerra, P. (2010). La Economía Solidaria en Latinoamérica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 67-76.
- Guerrero, O. (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista Digital Universitaria*, 8.
- Guridi, Luis; Perez de Mendiguren, Juan. (2014). *La dimensión económica del Desarrollo Humano Local: La economía social y solidaria*. Creative Commons.
- Guy Peters, B. (2003). *El nuevo institucionalismo; Teoría institucional en ciencia política*. Barcelona: Gedisa.
- Hellstern, G. (1986). Assessing Evaluation Research. *Kaufman Majone-Ostrom, 1986, Guidance. Conti 01 and Evaluation in the Public Sector*, 279-312.
- Hernández Sampieri, R. Fernández, C., & Baptista, P (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGRAW-HILL.
- Herrera, M. (2018). *La economía popular y solidaria: el caso ecuatoriano enfocado en el sector financiero cooperativista (tesis de maestría)*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Instituto de Ciencias HEGEL . (s.f.). *La Gestión Pública por Resultados. Concepto y elementos*. Obtenido de <https://hegel.edu.pe/la-gestion-publica-resultados-concepto-elementos/>
- Issuu*. (24 de octubre de 2016). Obtenido de https://issuu.com/alelozanocazar/docs/fundamentos_y_principios
- Jácome, H. (2016). *Avances y desafíos de la economía popular y solidaria en el Ecuador. La experiencia*. Quito: Publiasesores.
- Jaramillo, M. (2015). *Análisis de la Transformación de la Economía Popular y Solidaria a través de instrumentos, normas y actores en el Estado Ecuatoriano*. Quito : FLACSO ANDES .
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 183-195.
- Coraggio, J.-L. L. (2016). *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*. Bilbao: Universidad del País Vasco.

- Katznelson, I., & Weingast, B. (2005). *Interacción entre la historia y la elección racional, Institucionalismo*. Fundación Russell Sage.
- Laville, J. L. (2004). *Economía Social y Solidaria. Una visión europea*. España : Altamira .
- León, J. (2019). *Sistema de intervención para la mejora del liderazgo y incidencia en el desempeño organizacional de la Coac San José limitada (tesis de maestría)*. Universidad Tecnológica Indoamerica, Ambato.
- León, L. (2015). *Economía Ecuatoriana: una visión social y económica* . Machala : Universidad Técnica de Machala .
- Lewis, A. (1958). *Teoría del desarrollo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. (2011). Quito: Registro Oficial 444 de 10 de mayo de 2011.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- López, R. (2012). <http://www.jesuitasleon.es>. Recuperado el 17 de septiembre de 2019, de /calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf:
<http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Louge, R., Pitasi, V., & Ripa , M. (2016). *Modelos de Gestión de las Entidades de la Economía Social - Estudio de Casos* . Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires .
- Lozano, A. (2008). *Pensamiento Administrativo Público*. Bogotá D.C.: Escuela Superior de Administración Pública .
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional* . Ottawa, Canadá: Banco interamericano de Desarrollo.
- Maigua, J. (2015). *Análisis de la Ley de Economía Popular y Solidaria y su incidencia en las metodologías de microcrédito en la provincia del Carchi, cantón San Gabriel*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Recuperado el Febrero de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10083/1/T-UCE-0005-088-2016.pdf>
- March , J., & Olsen, J. (2005). *Redescubrir las instituciones: la base organizativa de la política*. New York: Prensa Libre.
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires : Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Martinez, E. (2015). *Diseño de una modelo de gestion para la innovacion continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una empresa avícola*. Ambato: Universidad catolica del ecuador. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1358/1/75745.pdf>
- Martinez, H. (2019). *Organizacion Internacil del Trabajo*. Obtenido de Crecimeinto Economico con Alto Coeficiente .
- Maya, M. (2016). *Ecuador: El desempeño de las instituciones públicas de la Economía Popular y Solidaria, en el contexto del sistema económico definido en la Constitución 2008*. Quito : Universidad Catolica del Ecuador .
- Medina, A., & Avila, A. (2002). Evolución de la Teoría Administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología Vol 19 No. 3*, 262-272.

- Méndez , J. (1996). *Fundamentos de Economía para la sociedad del conocimiento*. México: McGraw Hill.
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista Científica Dominio de las Ciencias Vol. 3, núm. 2*, 947-964.
- Mintzberg, H. (1990). *La Estructura de las Organizaciones*. Barcelona : Ariel S.A.
- Mintzberg, H. (2007). *La planificación Estratégica*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira.
- 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" de la parroquia Bellamaría, cantón Santa Rosa, provincia El Oro*. (Tesis de pregrado) Universidad Técnica de Machala, Machala.
- Monroy, L., & Simbaqueba, N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. *Ciencia unisalle*, 1-17.
- Montagut, T. (2011). El capitalismo y sus crisis: ¿qué tipo de crisis? *Revista Internacional de Organizaciones, n° 7*, 119-132.
- Mora, S. (2010). *La Configuración del Factor Gestión en organizaciones empresariales de Economía Solidaria (Tesis de maestría)*. Universidad EAFIT, Medellín Colombia.
- Moreno, J., Pérez, E., & Ruiz , P. (2004). El Consenso de Washington: aciertos, yerros y omisiones. *Scielo*, 149-168.
- Moscoso, E. (27 de abril de 2018). El Telégrafo. *La Aplicacion del Modelo de Gestión*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/punto/1/la-aplicacion-del-modelo-de-gestion>
- Munch, L. (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson, 1ra Edición.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso adminsitrativo*. México : Pearson Educación.
- Munch, L. (2011). *Planeación Estratégica el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Muñoz, P. (2015). La Economía Popular y Solidaria, un eje clave del sistema económico. *Revista de Análisis de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades)*, 1-15.
- Mutuberría, V. (2008). El debate en torno a la economía social discusiones fundamentales desde la perspectiva de los países centrales y la perspectiva de los países de la periferia. *Idelcoop Volumen 35 - N° 183*, 36.
- Natal, A. (2010). Modelo para el análisis y evaluación del desempeño asociativo. *REDA*, 1-26.
- Navarro, E. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Obregón, Sonora, México: Gestión.
- Ocampo, L. (2008). El asociativismo como respuesta a las problemáticas sociales: Rol del Estado. *V Jornadas de Sociología de la UNLP*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
- Oleas et al, J. (2016). *Economía Solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento*. Quito: Francisco Rhon.

- Ordoñez, J. (2018). *Modelo de Gestión Administrativa para las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (tesis maestría)*. Ambato: Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Ordóñez, J. (2018). *Modelo de Gestión Administrativa para las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria Caso: Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe Asoservirg*. (Tesis de maestría) Universidad Tecnológica Indoamérica, Ambato, Ecuador.
- Orrego, C., & Arboleda, O. (2006). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Redalyc*, 15.
- Ortiz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del Conocimiento*, 188-197.
- Paguay, F. (2019). *Planificación Estratégica en la gestión de la Educación Superior*. Ecuador: Centro de Investigación y Desarrollo Profesional CIDEPRO.
- Paguay, F., Viveros, L., & Villarreal, B. (2020). El sistema de planificación en las Instituciones de Educación Superior caso de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi - Ecuador. En F. Paguay, *El rol de la planificación en la gestión universitaria experiencias y resultados* (pág. 371). Tulcán: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Paredes, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, 105-132.
- Parra, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 98-108.
- PDOT. (2011-2031). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantón Tulcán*. Tulcán: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán.
- Pedemonte, I. (2014). Economía Social y Solidaria un desafío del trabajo Social. *XXVII Congreso Nacional - Nuevos Campos de intervención*, 12.
- Pérez, J. (2006). La Gestión Participativa. *Factor humano*, 7.
- Pérez, W. (2016). *Para comprender la Administración, Gestión y las Políticas Públicas*. Tulcán: CP-UPEC.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16.
- Puentestar, V. (2017). *Sistema de Gestión Administrativo y Financiero para las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria del cantón Montúfar, provincia del Carchi*. (tesis de maestría) Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de la Admínistración*. Bogotá: Ecoe.
- Ramírez, I., Ruilova, B., & Garzón, J. (2015). *Innovación tecnológica en el sector Agropecuario*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Rave, R. (19 de mayo de 2019). *Mercado Financiero*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2019/01/10/la-economia-latinoamericana-en-2019-opinion-rave/>
- Razeto, L. (1999). La economía solidaria: concepto, realidad y proyecto. *Persona y Sociedad Vol.XIII N°2 Agosto Santiago de Chile.*, 18.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México D.F: Limusa.

- Rincón, F. (2012). El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. *AGLALA*, 103-120 .
- Rodríguez, H., Ramírez, C., & Restrepo, L. (2018). Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales. *Piracicaba-SP, Vol. 56, N° 01*, 107-122.
- Rosales , R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. *SELA, Universidad Naional del Rosario* .
- Ruiz, E. (2015). *La Economía Social y Solidaria como modelo de desarrollo emergente en el Ecuador*. Quito.
- Ruiz, E. (2015). *La Economía Social y Solidaria como modelo de desarrollo emergente en el Ecuador (Tesis de pregrado)* . Quito: Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el Febrero de 2020, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10538/La%20econom%C3%ADa%20social%20y%20solidaria%20como%20modelo%20de%20desarrollo%20emergente%20en%20el%20Ecuador%20-%20Emilia%20Ruiz.pdf?sequence=1>
- Saavedra, H. (11 de 02 de 2019). *Business training R&A*. Obtenido de <https://ryaformacion.es/importancia-de-las-finanzas-en-la-empresa/#:~:text=En%20definitiva%20las%20finanzas%20en,d%C3%ADa%20en%20datos%20num%C3%A9ricos%20totalmente>
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid-España: ESIC.
- Salas, A. (2018). *Métodos estadísticos para la Investigación Científica*. Guayaquil-Ecuador: Grupo Compás.
- Salinas Vásquez, J. (2018). *Modalidades empresariales de la economía social y slidaria* . Cuenca .
- Sánchez, J. (2016). Institucionalidad y políticas para la economía popular y solidaria: balance de la experiencia ecuatoriana. En H. Jácome et al, *Economía Solidaria Historias y prácticas de su fortalecimiento* (pág. 274). Quito: Francisco Rhon.
- Sanchez, Oleas, & Jácome. (2018). *Economía Popular y Solidaria*. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Sánchez, P. (2016). *Fomento de la Economía Popular y Solidaria desde el Estado: principios y desafíos en la experiencia del Ecuador*. Quito : IAEN .
- SEPS. (2020). *Catastro de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: SuperIntendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Silva , I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina . *Revista de la CEPAL* 85, 81-100.
- Solórzano , S. (2015). *Planeación Estratégica*. Machala : UTMACH .
- Sulca, G., Osejo, E., & Mantilla, D. (2020). Síntesis evolutiva de la Administración Pública con la vinculación de gobierno abierto, gobernanza y la nueva gestión pública como nuevos paradigmas. *Revista de Investigación Enlace Universitario enero-junio, Vol. 19 Núm. 1*, 63-79.
- Superintendencia de Economía Popular Y Solidaria. (12 de Febrero de 2019). *Reglamento a Ley Organica Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/interna-npe?762>

- Tamayo, Y., Del Rio , A., & Garcia, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios* , 70-77.
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales (tesis de Especialización)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogota .
- Torres, N., Fierro, P., & Alonso, A. (2017). Balance de la economía popular y solidaria en Ecuador. *Economía y Desarrollo*, vol. 158, núm. 1, 180-196.
- Valencia , W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 28-32.
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 160-166.
- Vega, S. (2016). La política de Economía Popular y Solidaria en Ecuador. Una visión de su gubernamentalidad. *Otra Economía*, vol. 10, n.18, enero-junio 2016, 77-90.
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo . *scielo - estudios gerenciales vol.18 no.83*, 31-55.
- Villareal, M. (2019). *La revalorización de la carrera docente en el Ecuador (2006-2015). Una mirada crítica desde el análisis del diseño de la política pública* . Obtenido de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/15678/2/TFLACSO-2019MAVE.pdf>
- Waissbluth , M., & Larraín, F. (2009). *Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado*. Santiago de Chile : Andros Impresores. 541-559.

ANEXOS

Anexo1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS, SOCIOS Y TRABAJADORES DE LAS ASOCIACIONES PRODUCTIVAS AGRICOLAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL CANTÓN TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI.

OBJETIVO: Obtener información para el desarrollo del diagnóstico de la gestión administrativa de las Asociaciones Productivas Agrícolas del cantón Tulcán, con la finalidad de aportar significativamente al desempeño de las mismas.

Los datos proporcionados en la presente encuesta serán utilizados únicamente con fines académicos. Le solicitamos conteste a las preguntas con información real, los resultados que se deriven de la presente investigación serán entregados a su Asociación como aporte a su organización.

INFORMACIÓN SOCIO-DEMOGRÁFICA

Nombre de la Asociación: **Provincia**
Cantón **Parroquia**

Actividad Económica de la Asociación: 1. Agricultura () 2. Ganadería () 3. Comercio () 4. Servicios ()

Cargo que desempeña en la Asociación 1. Directivo () 2. Socio () 3. Trabajador ()

En caso de ser Directivo usted es: 1. Administrador /R. Legal () 2. Presidente () 3. Secretario () 4.

Miembro de la Junta Directiva () 5. Miembro de la Junta de Vigilancia () 6. Otro

Género: 1. Masculino () 2. Femenino () 3. LGBTI ()

Edad

Autodefinición Étnica 1. Indígena () 2. Afroecuatoriano () 3. Montubio () 4. Mestizo () 5. Blanco () 6. Otro ()

Discapacidad: 1. Si () 2. No ()

Nivel de estudios: 1. Ninguno () 2. Escuela () 3. Bachillerato () 4. Universitario () 5. Postgrado ()

Ha sido migrante 1. Si () 2. No ()

Qué ocupación tiene: 1. Agricultor/Ganadero () 2. Artesano () 3. Comerciante () 4. Empleado Público () 5. Empleado Privado () 6. Jubilado () 7. Otro ()



CUESTIONARIO

Instrucción: Sobre la base de su experiencia y conocimiento de la Asociación a la que usted pertenece, valore en una escala del 1 al 10 (donde 1 equivale a una valoración muy baja y 10 a la mejor valoración) las siguientes afirmaciones:

ASPECTOS CLAVES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA										
SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. La Asociación cuenta con una visión.										
2. La Asociación cuenta con una misión.										
3. Existe claridad en la misión planteada.										
4. La Asociación analiza con sus socios los objetivos organizacionales.										
5. Existe claridad en los objetivos de la asociación.										
6. La Asociación cumple con los objetivos propuestos.										
7. La Asociación alcanza sus metas.										
8. La Asociación cuenta con un plan estratégico										
9. Los Directivos participan en la planificación interna										
10. Los Socios participan en la planificación interna										
11. Los Trabajadores participan en la planificación interna										
12. Cuenta la Asociación con indicadores de gestión (eficacia, eficiencia, efectividad).										
13. Se realizan en la Asociación actividades de evaluación que aseguren logro de										
14. Se practican en la Asociación los valores característicos de una organización de Economía Popular y Solidaria.										
15. La Asociación cuenta con procedimientos definidos de rendición de cuentas.										

SUBSISTEMA FINANCIERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. La Asociación cuenta con los recursos suficientes para sostener sus actividades.										
2. Cuenta la Asociación con información financiera oportuna acerca de los costos de										
3. Los ingresos presupuestados están acorde a las operaciones de la Asociación.										
4. Los egresos presupuestados están acorde a las operaciones de la Asociación.										
5. Los integrantes de la Asociación conocen las metas financieras.										
6. La producción mensual de la Asociación cuenta con un mercado estable.										
7. Cuenta la Asociación con apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones										
8. Las decisiones operativas son tomadas en función de los resultados financieros										
9. La Asociación gestiona fuentes de financiamiento externo (Créditos en										
10. La Asociación cuenta con alianzas para la comercialización de sus productos.										
11. La Asociación cumple con sus obligaciones tributarias.										
12. En la Asociación se gestiona el pago puntual de las deudas con sus acreedores.										
13. Las ganancias de las operaciones de la Asociación se reinvierten en la organización.										
14. La Asociación lleva la contabilidad de acuerdo a la normativa SEPS.										
15. Su Asociación es proveedora de bienes o servicios en entidades del Estado (Compras Públicas) SERCOP).										
GESTIÓN DEL SUBSISTEMA ESTRUCTURAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. La Asociación cuenta con una Estructura Interna acorde a lo establecido en el Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria.										
2. La Asociación cuenta con una estructura (organigrama) adecuado para la gestión.										
3. La Asociación cuenta con un manual de funciones										
4. La Asociación cuenta con procesos internos definidos de manera clara.										
5. Existe participación amplia de los asociados en las diversas actividades de la										
6. Los socios conocen los procedimientos que sigue la asociación para tomar sus										
7. Existe un sistema adecuado de comunicación interna para la coordinación de las actividades dentro de la Asociación.										
8. Se recurre preferentemente al voto como mecanismo de toma de decisiones.										
9. Los socios conocen los principios y normas de la Asociación.										
10. La Asociación cumple con la normativa legal vigente.										
11. Existen buenas relaciones con los stakeholders (clientes, proveedores,										
12. En la Asociación solo son socios quienes cumplen con todos los requisitos.										
13. Se siente a gusto en la Asociación.										
14. Ha pensado en la posibilidad de desafilarse de la Asociación.										
15. Los socios se enfrentan a restricciones al momento de querer abandonar la Asociación.										
SUBSISTEMA DE CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Los socios conocen las políticas que se relacionan con el desempeño de su trabajo.										
2. Su dirigencia es capaz de definir objetivos.										
3. Su dirigencia es capaz de diseñar estrategias adecuadas que garanticen la estabilidad futura de la Asociación.										
4. Se resuelven adecuadamente los conflictos para no afectar el clima organizacional										
5. El estilo de dirección de los directivos es el adecuado para conducir las tareas										
6. El estilo de dirección de los directivos es el adecuado para conducir las relaciones										
7. La actitud de los socios facilita la realización de sus actividades.										
8. La asociación les reporta beneficios, principalmente colectivos.										
9. Sus representantes, en términos generales se ciñen al mandato que recibieron de los miembros de la Asociación.										
10. Se cuenta con un plan de capacitación para los integrantes de la Asociación.										
11. La Asociación ha generado niveles significativos de confianza entre los asociados.										
12. Los socios se sienten comprometidos con el desarrollo del trabajo										
13. Está de acuerdo con los salarios que la Asociación paga por las actividades o										
14. Los trabajadores de la Asociación se encuentran afiliados al Seguro Social.										
15. El pertenecer a la Asociación le ha generado perjuicios.										
SUBSISTEMA TECNOLÓGICO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. La Asociación cuenta con una adecuada tecnología para el cumplimiento de sus										

Anexo 2. Oficios dirigidos a los Presidentes de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del Cantón Tulcán.



Oficio No. UPEC-CP-2020-136-O
Tulcán, 22 de octubre del 2020

Sr.
Gerente

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL FRAILEJON


Presente. -

De mi consideración:


Reciba un atento saludo de quienes hacemos el Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones, al servicio del Cantón Tulcán.

El presente tiene como finalidad informar que la estudiante Ing. **Martha Jenniffer Pérez Andrade**, con cédula de identidad N° **040154910-0**, egresada de la primera cohorte del Programa de Postgrado en Administración Pública se encuentra realizando el trabajo de investigación: **"La gestión administrativa y el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi"**, en tal virtud, y conocedores de su alto espíritu de colaboración solicitamos le colabore a la maestrante con la información necesaria, ello con la finalidad de que se pueda recabar todo lo necesario para dar cumplimiento con los objetivos de la investigación.

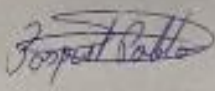
Por la atención que se dignen dar al presente, desde ya anticipo mi más sincero agradecimiento.



Escanea el código QR para obtener más información
SECRETARÍA GENERAL
JENNY YAMBAY
YALLESO



Dra. Jenny Yambay MSc.
**DIRECTORA DEL CENTRO DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
"Educamos para transformar el mundo"**



06) 2224079 - 2224080 • Calle Artísana y Av. Universitaria • info@upec.edu.ec • www.upec.edu.ec



Oficio No. UPEC-CP-2020-129-O
Tulcán, 22 de octubre del 2020

Sr.
Gerente

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DIVINO NIÑO

Presente. -

De mi consideración:

Reciba un atento saludo de quienes hacemos el Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones, al servicio del Cantón Tulcán.

El presente tiene como finalidad informar que la estudiante Ing. **Martha Jenniffer Pérez Andrade**, con cédula de identidad N° **040154910-0**, egresada de la primera cohorte del Programa de Postgrado en Administración Pública se encuentra realizando el trabajo de investigación: "**La gestión administrativa y el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi**", en tal virtud, y conocedores de su alto espíritu de colaboración solicitamos le colabore a la maestrante con la información necesaria, ello con la finalidad de que se pueda recabar todo lo necesario para dar cumplimiento con los objetivos de la investigación.

Por la atención que se dignen dar al presente, desde ya anticipo mi más sincero agradecimiento.



Dra. Jenny Yambay MSc.
DIRECTORA DEL CENTRO DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
"Educamos para transformar el mundo"

Jenny Yambay



Oficio No. UPEC-CP-2020-133-O
Tulcán, 22 de octubre del 2020

Sr.
Gerente

ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AGRICOLAS 20 DE MARZO

Presente. -

De mi consideración:

Reciba un atento saludo de quienes hacemos el Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones, al servicio del Cantón Tulcán.

El presente tiene como finalidad informar que la estudiante Ing. **Martha Jenniffer Pérez Andrade**, con cédula de identidad N° **040154910-0**, egresada de la primera cohorte del Programa de Postgrado en Administración Pública se encuentra realizando el trabajo de investigación: "**La gestión administrativa y el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi**", en tal virtud, y conocedores de su alto espíritu de colaboración solicitamos le colabore a la maestrante con la información necesaria, ello con la finalidad de que se pueda recabar toda lo necesario para dar cumplimiento con los objetivos de la investigación.

Por la atención que se dignen dar al presente, desde ya anticipo mi más sincero agradecimiento.



0402087358 MIZAM
JENNY YAMBAY
TULCÁN



Dra. Jenny Yambay MSc.
DIRECTORA DEL CENTRO DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
"Educamos para transformar el mundo"

Dayana Otaguiza
Rosa Deguzuef



Oficio No. UPEC-CF-2020-129-O
Tulcán, 22 de octubre del 2020

Sr.
Gerente

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL EDEN

Presente. -

De mi consideración:

Reciba un atento saludo de quienes hacemos el Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones, al servicio del Cantón Tulcán.

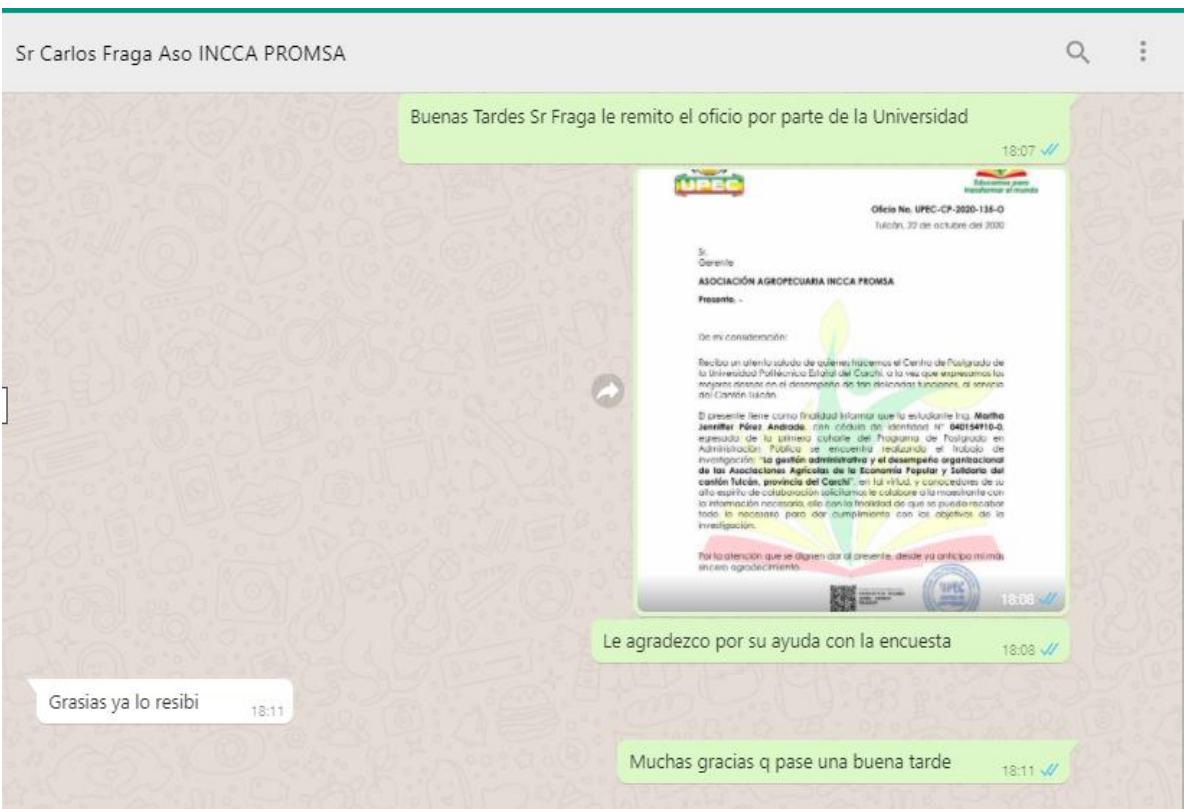
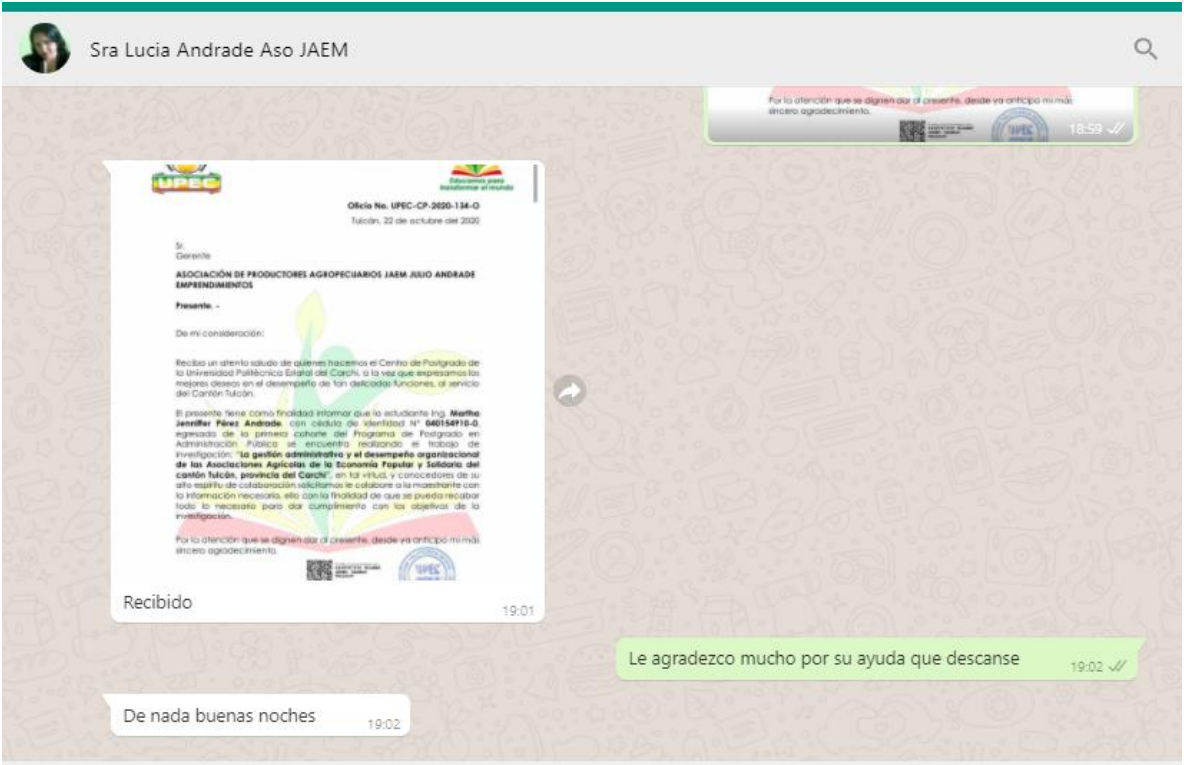
El presente tiene como finalidad informar que la estudiante Ing. **Martha Jennifer Pérez Andrade**, con cédula de identidad N° **040154910-0**, egresada de la primera cohorte del Programa de Postgrado en Administración Pública se encuentra realizando el trabajo de investigación: **"La gestión administrativa y el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi"**, en tal virtud, y conocedores de su alto espíritu de colaboración solicitamos le colabore a la maestrante con la información necesaria, ello con la finalidad de que se pueda recabar todo lo necesario para dar cumplimiento con los objetivos de la investigación.

Por la atención que se dignen dar al presente, desde ya anticipo mi más sincero agradecimiento.



Dra. Jenny Yambay MSc.
DIRECTORA DEL CENTRO DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
"Educar para transformar el mundo"

Recibido



Sra Asociación Avancemos Juntos en línea

LUNES

Oficio No. UPEC-CP-2020-132-O
Tulcán, 22 de octubre del 2020

Se
Gerente
ASOCIACIÓN AVANCEMOS JUNTOS

Presente. -

De mi consideración:

Recibo un atento saludo de quienes hacemos el Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones, al servicio del Cantón Tulcán.

El presente tiene como finalidad informar que la estudiante Ing. **Martha Jenniffer Pérez Andrade**, con cédula de identidad N° 040154716-0, egresada de la primera cohorte del Programa de Postgrado en Administración Pública se encuentra realizando el trabajo de investigación: **"La gestión administrativa y el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi"** en tal virtud, y condecorados de su alto espíritu de colaboración solicitamos le colabore o la mantenga con la información necesaria, ello con la finalidad de que se pueda recabar todo lo necesario para dar cumplimiento con los objetivos de la investigación.

Por la atención que se dignen dar al presente, desde ya anticipo mi más sincero agradecimiento.

19:07

Buenas Tardes Estimado Sra Silvia le saluda Jenniffer Pérez estudiante de la maestría de Administración Pública de la Universidad Politecnica Estatal del Carchi había quedado en llamarla a 1 pm pero me fue imposible debido a q tuve mucho trabajo quería solicitarle de la manera más comedida me ayude respondiendo una encuesta

19:07

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS, SOCIOS Y TRABAJADORES DE LAS ASOCIACIONES PRODUCTIVAS AGRICOLAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL www.onlineencuesta.com

outlook.live.com/mail/0/sentitems/... outlook.live.com

Aplicaciones Universidad Politéc... Correo - estela.andr... WeLiveSecurity ESET Latinoamérica 2 gestion de las org... Capacitación Virtua... Administración de...

Buscar

Mensaje nuevo Responder Eliminar Archivo Mover a Categorizar

Favoritos Elementos enviad... Agregar favorito Carpetas Bandeja de ... 2302 IMPORTANTES Correo no des... 43 Borradores 63 Elementos envia... Actualizar a Microsoft 365 con Características de Outlook Premium

ENCUESTA ASOC. AVANCEMOS JUNTOS - UNIVERSIDAD POLITECNICA ESTATAL DEL CARCHI

Oficio No. UPEC-CP-2020-13... 284 KB

Buenas Noches

Estimada Sra. Silvia Tulcán por medio del presente me dirijo a Usted para remitirle el oficio y la encuesta respectiva para que de la manera mas comedida me colabore llenandola y si es posible tambien sus socios me puedan colaborar de ante le quedo muy agradecida por su buena predisposición en colaborarnos.

<https://www.onlineencuesta.com/s/a7f1ad2>

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS, SOCIOS Y TRABAJADORES DE LAS ASOCIACIONES PRODUCTIVAS AGRICOLAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL CANTÓN TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI.

Encuesta online: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS, SOCIOS Y TRABAJADORES DE LAS ASOCIACIONES PRODUCTIVAS AGRICOLAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL CANTÓN TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI.

www.onlineencuesta.com

Spotify Premium Prueba 3 meses de Spotify Premium gratis. OBTENER 3 MESES GRATIS

ESP LA 19:54 28/11/2020



ASOPRACA Sra Yesenia Ponce
en línea



para obtener más información.

Buenas Noches Estimada Sra Yesenia le saluda Jenniffer Pérez le remito el oficio de parte de mi Universidad y le agradezco mucho por su colaboración en la encuesta realizada.

20:15 ✓



Por favor ayúdeme con el recibido

20:16 ✓

Oficio recibido

20:17



Luis Tulcanaza Aso por un Futuro Mejor



HOY

Los mensajes están cifrados de extremo a extremo. Nadie fuera de este chat, ni siquiera WhatsApp, puede leerlos ni escucharlos. Haz clic para obtener más información.

Buenas Tardes Estimada Sr Luis Tulcanaza le saluda Jenniffer Pérez le remito el oficio de parte de mi Universidad y le agradezco mucho por su colaboración y ayuda en la información facilitada.

16:55 ✓



16:55 ✓



Sra Rancheros del Norte Adela Hernandez



Los mensajes están cifrados de extremo a extremo. Nadie fuera de este chat, ni siquiera WhatsApp, puede leerlos ni escucharlos. Haz clic para obtener más información.

Buenas Tardes Estimada Sra Adela Hernández le saluda Jenniffer Pérez le remito el oficio de parte de mi Universidad para realizar el levantamiento de la información indicada

17:19 ✓



Bueno 17:20



Sra Rosita Coral Aso Semillas



Los mensajes están cifrados de extremo a extremo. Nadie fuera de este chat, ni siquiera WhatsApp, puede leerlos ni escucharlos. Haz clic para obtener más información.

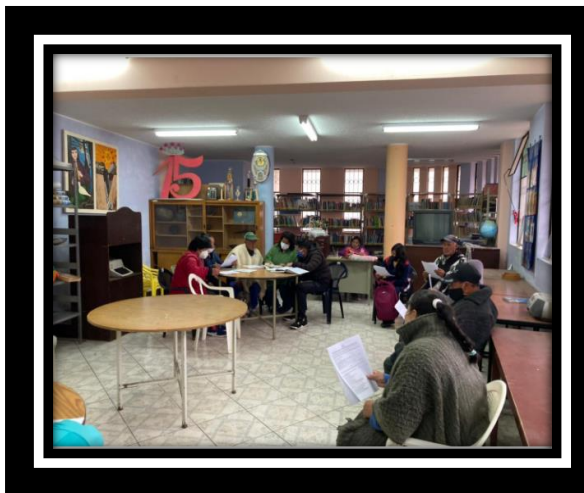
Buenas Noches Estimada Sra Rosita Coral le saluda Jenniffer Pérez le remito el oficio de parte de mi Universidad y le agradezco mucho por su colaboración

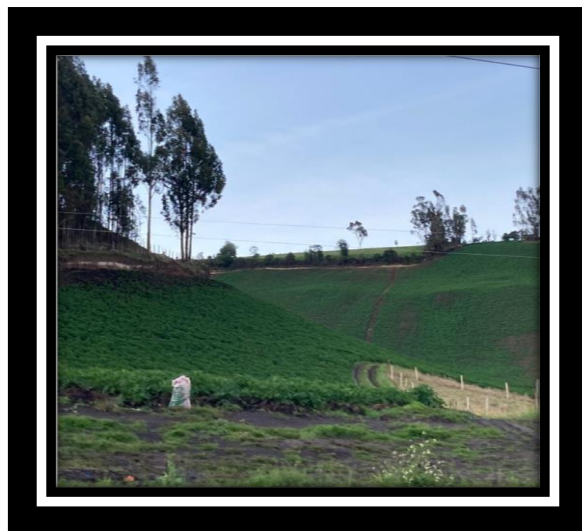
19:47 ✓



Recibido gracias 19:50

Anexo. 3 Fotografías de las visitas realizadas a las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán.





Anexo 4. Acta de Sustentación de Pre defensa del Informe de Investigación.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
UNIDAD DE TITULACIÓN DE POSTGRADO
Maestría en Administración Pública



Acta de la sustentación de la predefensa del informe de investigación

Código UPEC-P13-302-01-A101; Versión: 01; 30 de noviembre 2020

Estudiante: Martha Jenniffer Pérez A/ Cédula de identidad: 0401549100

Tribunal designado por la dirección de este Programa de Postgrado, conformado por:

Docente examinador presidente: Viveros Almeida Luis Homero

Docente examinador tutor: Paguay Chávez Félix Wilmer

Docente examinador: Terán Rosero Gustavo Javier

Fecha: 28 de julio de 2021

Lugar: Virtual **Hora:** 18H00

Art. 23.- De la aprobación de la pre-defensa del informe de investigación.-

El estudiante deberá obtener la nota mínima de 7/10.

Obteniendo las siguientes notas:

1)Sustentación de la predefensa:	6.93
2) Trabajo escrito	2.97

NOTA FINAL DE PREDEFENSA: 9.90

Por lo tanto: **APRUEBA**

Art. 35.- De los estudiantes que aprueban el informe del trabajo de titulación con observaciones.

Art. 36.- De la no presentación a la predefensa del trabajo de titulación.

Para constancia del presente firman:



Firmado digitalmente por:
LUIS HOMERO
VIVEROS
ALMEIDA
Viveros Almeida Luis Homero

Docente examinador presidente:

0401102496 Firmado digitalmente
por 0401102496
GUSTAVO
JAVIER TERAN
ROSERO
TERAN ROSERO
Fecha: 2021.07.29
08:09:51 -05'00'

Terán Rosero Gustavo Javier
Docente examinador:



Firmado digitalmente por:
FELIX WILMER
PAGUAY CHAVEZ

Paguay Chávez Félix Wilmer
Docente examinador tutor:

Anexo 5. Formulario de aprobación del abstract otorgado por el CIDEN



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: Martha Jennifer Pérez Andrade		DATE: 3 de agosto de 2021		
TOPIC: "La gestión administrativa y el desempeño organizacional de las Asociaciones Agrícolas de la Economía Popular y Solidaria del cantón Tulcán, provincia del Carchi"				
REMARKS AWARDED		QUANTITATIVE AND QUALITATIVE		
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic <input checked="" type="checkbox"/>	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic <input type="checkbox"/>	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic <input type="checkbox"/>	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2	GOOD: 1,5	AVERAGE: 1	LIMITED: 0,5
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs. <input checked="" type="checkbox"/>	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>	Some progression of ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>	Inadequate ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2	GOOD: 1,5	AVERAGE: 1	LIMITED: 0,5
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text <input checked="" type="checkbox"/>	The message has been communicated appropriately and identify the type of text <input type="checkbox"/>	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing <input type="checkbox"/>	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2	GOOD: 1,5	AVERAGE: 1	LIMITED: 0,5
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events <input type="checkbox"/>	Good flow of ideas and events <input checked="" type="checkbox"/>	Average flow of ideas and events <input type="checkbox"/>	Poor flow of ideas and events <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2	GOOD: 1,5	AVERAGE: 1	LIMITED: 0,5
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement <input checked="" type="checkbox"/>	Minor errors when supporting the thesis statement <input checked="" type="checkbox"/>	Some errors when supporting the thesis statement <input type="checkbox"/>	Lots of errors when supporting the thesis statement <input type="checkbox"/>
	EXCELLENT: 2	GOOD: 1,5	AVERAGE: 1	LIMITED: 0,5
TOTAL/AVERAGE	<p>9 - 10: EXCELLENT</p> <p>7 - 8,9: GOOD</p> <p>5 - 6,9: AVERAGE</p> <p>0 - 4,9: LIMITED</p> <p style="text-align: center;">TOTAL 9</p>			



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Martha Jennifer Pérez Andrade

Fecha de recepción del abstract: 3 de agosto de 2021

Fecha de entrega del informe: 4 de agosto de 2021

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



Firmado electrónicamente por:
EDISON BOANERGES
PENAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc
Coordinador del CIDEN