



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS
ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA”
CASO: ASOCIACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS VIRGEN
DE GUADALUPE ASOSERVIRG.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

Autor

Jaime Leonidas Ordóñez Salcedo

Tutor Mg. Verónica Isabel Andino
Maldonado

AMBATO – ECUADOR

2018

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR

PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

YoJaime Leonidas Ordóñez Salcedo, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “Modelo de Gestión Administrativa para las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, caso: Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe ASOSERVIRG”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato a los 26 días del mes de mayo de 2018, firmo conforme:

Autor: Jaime Leonidas Ordóñez Salcedo

Firma:

Número de Cédula: 1103348403

Dirección: Tungurahua, Ambato

Correo Electrónico: jaimefrancia65@hotmail.es

Teléfono: 0994430568

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Modelo de Gestión Administrativa para las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria caso: Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe ASOSERVIRG” presentado por Jaime Leonidas Ordoñez Salcedo, para optar por el Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

CERTIFICO

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

Ambato 26 de mayo del 2018

Verónica Isabel Andino Maldonado

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato 26 de mayo de 2018

Jaime Leonidas Ordóñez Salcedo

1103348403

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: Modelo de Gestión Administrativa para las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, previo a la obtención de Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 25 de julio del 2018

Ph. D. Arturo Luque González

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ph. D. Osmany Pérez Barral

EXAMINADOR

Mg. Verónica Isabel Andino Maldonado

DIRECTOR DEL TRABAJO

DEDICATORIA

Para quienes con su trabajo diario buscan días mejores para sus familias, fomentando desde cualquier parte del mundo las iniciativas de Economía Popular y Solidaria y Economía Social y Solidaria.

Jaime

AGRADECIMIENTO

A mis padres, hermanos y sobrinos por su incondicional apoyo, a todos los socios de la Organización ASOSERVIRG, y a mis apreciados compañeros de la MAOESS 2

Jaime

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|------|
| AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR | ii |
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | iii |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD..... | iv |
| APROBACIÓN TRIBUNAL | v |
| DEDICATORIA | vi |
| AGRADECIMIENTO | vii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | ix |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xi |
| ÍNDICE DE ESQUEMAS | xii |
| RESUMEN EJECUTIVO | xiii |
| ABSTRACT..... | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPÍTULO I

| | |
|--|----|
| ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA..... | 9 |
| Origen y Evolución histórica de la Administración..... | 9 |
| La Economía Social y Solidaria..... | 12 |
| Modelos de Gestión de las Empresas de la Economía Social y Solidaria | 25 |

CAPÍTULO II

| | |
|---|----|
| DISEÑO METODOLÓGICO | 32 |
| Paradigma y tipo de investigación | 32 |
| Modalidad de investigación | 33 |

CAPÍTULO III

| | |
|--|-----|
| PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA | 80 |
| Nombre de la propuesta. | 80 |
| Análisis y presentación de resultados de valoración..... | 110 |
| Conclusiones | 112 |
| Recomendaciones..... | 113 |
| Bibliografía | 114 |
| Anexos | 124 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 1. Legislación para el Fomento y Fortalecimiento de la Economía..... | 20 |
| Tabla N° 2. Entidades del sector de la Economía Popular y Solidaria | 25 |
| Tabla N° 3. Determinación del género..... | 56 |
| Tabla N° 4. Edad promedio..... | 57 |
| Tabla N° 5. Cargo asociado | 58 |
| Tabla N° 6. Obligaciones de los socios en la organización | 59 |
| Tabla N° 7. Principios de la EPS nombrados por los socios..... | 60 |
| Tabla N° 8. Principios de la EPS que se cumplen en la organización | 62 |
| Tabla N° 9. Situaciones que se cumplen y no se cumplen en la organización | 63 |
| Tabla N° 10. Cursos de capacitación recibidos..... | 64 |
| Tabla N° 11. Actividades económicas de la organización..... | 65 |
| Tabla N° 12. Participación de socios en actividades económicas..... | 66 |
| Tabla N° 13. Actividades que se cumplen y no se cumplen en la organización... | 67 |
| Tabla N° 14. Percepción de los socios | 71 |
| Tabla N° 15. Aspectos que requieren cambios en la organización | 73 |
| Tabla N° 16. Presupuesto..... | 95 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 17. Matriz de control de cursos y talleres de capacitación | 101 |
| Tabla N° 18. Matriz de control de cursos y talleres de capacitación | 101 |
| Tabla N° 19. Matriz de control de trabajo por socios | 105 |
| Tabla N° 20. Sistemas de costos | 108 |
| Tabla N° 21. Registro disponible | 110 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro N° 1. Aportaciones teóricas de ESS en Sudamérica..... | 15 |
| Cuadro N° 2. Características de la Planificación | 30 |
| Cuadro N° 3. Operacionalización de la Variable Independiente | 35 |
| Cuadro N° 4. Operacionalización de la variable dependiente | 36 |
| Cuadro N° 5. Resumen de hallazgos e insuficiencias detectadas | 78 |
| Cuadro N° 6. Modelo de Convocatoria | 86 |
| Cuadro N° 7. Acta de sesión de Junta General | 87 |
| Cuadro N° 8. Plan estratégico | 93 |
| Cuadro N° 9. Matriz FODA | 93 |
| Cuadro N° 10. Matriz FODA cruzada | 94 |
| Cuadro N° 11. Plan operativo anual | 94 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura N° 1. Proceso para la contratación pública del servicio..... | 76 |
| Figura N° 2. Modelo de Gestión Administrativa..... | 84 |
| Figura N° 3. Gestión Administrativa..... | 88 |
| Figura N° 4. Planeación permanente..... | 96 |
| Figura N° 5. Gestión del Talento Humano..... | 100 |

| | |
|---|-----|
| Figura N° 6. Dirección..... | 102 |
| Figura N° 7. Calidad y eficiencia del servicio..... | 104 |
| Figura N° 8. Motivaciones y recompensas..... | 105 |
| Figura N° 9. Políticas de comunicación..... | 106 |
| Figura N° 10. Modelo de mejora continúa..... | 106 |
| Figura N° 11. Control..... | 107 |
| Figura N° 12. Proceso Contable..... | 109 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico N° 1. Determinación del género..... | 56 |
| Gráfico N° 2. Edad promedio..... | 57 |
| Gráfico N° 3. Cargo asociado..... | 58 |
| Gráfico N° 4. Obligaciones de los socios en la organización..... | 59 |
| Gráfico N°5. Principios de la EPS nombrados por los socios..... | 61 |
| Gráfico N° 6. Principios de la EPS que se cumplen en la organización..... | 62 |
| Gráfico N° 7. Situaciones que se cumplen y no se cumplen en la organización..... | 64 |
| Gráfico N° 8. Cursos de capacitación recibidos..... | 65 |
| Gráfico N° 9. Actividades económicas de la organización..... | 66 |
| Gráfico N° 10. Participación de socios en actividades económicas..... | 67 |
| Gráfico N° 11. Percepción del cumplimiento de actividades..... | 70 |
| Gráfico N° 12. Percepción de los socios..... | 72 |
| Gráfico N° 13. Aspectos que requieren cambios en la organización..... | 74 |

ÍNDICE DE ESQUEMAS

| | |
|--|----|
| Esquema N° 1. Organigrama de ASOSERVIRG..... | 75 |
| Esquema N° 2. Procesos internos..... | 85 |
| Esquema N° 3. Planificación..... | 92 |
| Esquema N° 4 Organización..... | 98 |

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS
ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA CASO:
ASOCIACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS VIRGEN DE
GUADALUPE ASOSERVIRG**

Autor: Jaime Leonidas Ordóñez Salcedo

Tutor: Verónica Isabel Andino Maldonado

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe, perteneciente al sector de la Economía Popular y Solidaria, se ha desempeñado desde el año 2013 en la venta de servicios complementarios (limpieza, alimentación y jardinería). Actualmente sus socios perciben la necesidad de mejorar su gestión administrativa, es decir la planificación, organización, control y dirección de sus acciones con eficiencia, para alcanzar mejores resultados organizativos y financieros. En este sentido, la investigación tiene como objetivo analizar los avances existentes en administración de empresas y las formas de funcionamiento de las organizaciones de la Economía Solidaria, levantar un diagnóstico de la gestión actual de la asociación y realizar una propuesta de modelo de gestión administrativa adaptada a la organización. Se desarrolla una investigación de tipo descriptiva-explicativa, basada en los resultados de encuestas aplicadas al conjunto de socios activos, de una entrevista grupal a profundidad realizada al grupo de socios que más se han involucrado en las tareas de gestión, de la revisión de información secundaria de la organización y de la técnica de observación directa. Los principales hallazgos encontrados en el diagnóstico, debelan deficiencias en las convocatorias y actas de las juntas de gobierno de la asociación. También existen debilidades al momento de planificar, ausencia de manuales de funciones, el direccionamiento de tareas es inefectivo y aún no se ha definido un sistema de cálculos de los costos de producción de los servicios que ofrecen. Por tanto la investigación se enfoca en la mejora de los procesos de gobierno y en las funciones administrativas para responder a principios sociales y solidarios en la organización y, se consoliden así, sus operaciones en el mercado; por otro lado, se espera que contribuya a otras organizaciones cuyo objeto social sea igual o similar al caso de estudio.

Palabras clave: asociación, economía popular solidaria, gestión administrativa, servicios.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**THEME: ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL FOR THE
SOCIAL AND SOLIDARITY-BASED ECONOMY ORGANIZATIONS,
CASE: ASSOCIATION OF COMPLEMENTARY SERVICES VIRGEN DE
GUADALUPE - ASOSERVIRG**

Author: Jaime Leonidas Ordóñez Salcedo

Tutor: Mg. Verónica Isabel Andino Maldonado

ABSTRACT

The Association of Complementary Services Virgen de Guadalupe, belonging to the sector of Popular and Solidarity Economy, has been involved in the sale of complementary services (cleaning, food and gardening) since 2013. Currently, its members perceive the need to improve their administrative management, that is, the planning, organization, control and direction of their actions with efficiency, in order to achieve better organizational and financial results. In this sense, the research aims at analyzing the progress in business administration and ways of functioning of the Solidarity-based Economy organizations, to diagnose the current management of the association and to make a proposal for an administrative management model adapted to the organization. A descriptive-explanatory research is developed, based on the results of surveys applied to the set of active members, of an in-depth group interview made to the group of partners that have been most involved in the management tasks, of the review of the organization's secondary information and the direct observation technique. The main findings of the diagnosis are deficiencies in the calls and minutes of the governing boards of the association. There are also weaknesses at the time of planning, absence of functions manuals, the addressing of tasks is ineffective and a system for calculating the production costs of the services they offer has not yet been defined. Therefore, the research focuses on the improvement of government processes and administrative functions to respond to social and solidarity principles in the organization and, thus, consolidate its operations in the market; on the other hand, it is expected to contribute to other organizations whose corporate purpose is the same or similar to the case study.

Keywords: administrative management, association, solidary popular economy, services.

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

La investigación se enmarca en la línea “Asociatividad y Productividad” y específicamente en la sublínea “Productividad desde lo social y solidario”, considerando que el tema de estudio y principalmente su efecto dentro de la organización afecta los resultados productivos, económicos y financieros.

La Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe (ASOSERVIRG), es una organización creada en el año 2013 con domicilio en el Cantón y Provincia de Loja, integrada por 28 socios (16 son mujeres, 14 de ellas son cabezas de hogar, 1 es madre soltera, solo 1 cursa estudios superiores, 1 está tratando de ingresar a la universidad, el nivel de instrucción del resto de socias está entre primaria y ciclo básico), el 38% de los socios/as son mayores de 41 años. Esta Asociación se dedica a la venta de servicios complementarios (servicios de limpieza, alimentación, pintura, entre otros) al sector público (principalmente) y privado (en menor medida), basados en relaciones de solidaridad y cooperación. En los últimos 4 años, la entrega efectiva de sus servicios se ha ido reduciendo por el incremento de proveedores de servicios al estado, situación que conlleva a la reducción de las fuentes de trabajo para sus socios. Además, existe una inadecuada gestión de la primera administración, lo que muestra la vulnerabilidad de la organización Sin embargo mantienen vinculación laboral con la Empresa Pública Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC EP) en el marco del proyecto Central Eólica Villonaco, porque la Asociación se ubica dentro de la zona de amortiguamiento del proyecto.

Al ser una organización del sector de la economía solidaria, que por lo tanto se organiza de forma colectiva y a partir del propio esfuerzo y gestión de sus socios, la responsabilidad de pensar e implementar un modelo de gestión apropiado se convierte en una tarea colectiva de suma importancia. De la efectividad de la gestión, depende su capacidad de generar recursos económicos e inserción laboral para sus socios actuales y futuros, y la mejora de la satisfacción de sus necesidades.

La Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe (ASOSERVIRG), así como alrededor de las 2.369 organizaciones de la economía solidaria dedicadas a servicios de limpieza y alimentación (SEPS, 2018), surge como resultado de la coyuntura con la arquitectura política e institucional levantada en Ecuador a partir del año 2008 con la Asamblea Constituyente de Montecristi que redactó la vigente Constitución de la República. En esta, se crean las bases legales para reconocer al sector de Economía Popular y Solidaria (EPS) como pilar fundamental para el desarrollo de una economía justa y equitativa, sector que en el pasado había sido invisibilizado por la economía neoclásica dominante.

La nueva Constitución de la República del Ecuador determina en el artículo 283, que el sistema económico es social y solidario, colocándose al ser humano por encima del capital económico y financiero, contribuyéndose a establecer relaciones amigables con la naturaleza y garantizar procesos que conlleven al bienestar social (Buen Vivir). Asimismo, procura que el sistema económico del país esté integrado por la: economía pública, privada, mixta y, popular y solidaria. Dentro de ésta última, se incluye el sector asociativo, aspecto importante en el momento de determinar e identificar la línea de investigación de este estudio. Este aspecto de gobernabilidad del Estado ecuatoriano posibilita que la investigación tenga total actualidad al realizarse en un sector normado reciente y de creciente impulso e importancia.

Además de su reconocimiento legal, actualmente se reconoce en el Ecuador la importancia del sector real de la economía solidaria, es decir, aquel que brinda bienes y servicios no financieros a sus socios y a la sociedad, debido a los altos niveles de empleo que genera a nivel nacional (50%) a través de sus diferentes iniciativas productivas, a su capacidad de movilizar el espíritu de emprendimiento. El 46% de estas iniciativas son de propiedad de las mujeres (Conafips, 2015).

Por ello, a partir de la propia Constitución, en el Ecuador el sector público promueve la creación de mecanismos a favor de la Economía Solidaria. Es de particular relevancia, el artículo 288 en el que se prioriza la contratación de productos y servicios nacionales, en particular de los provenientes de la economía

popular y solidaria; microempresas; pequeñas, y medianas unidades productivas. De la misma manera, el artículo 319 reconoce las diversas formas de organización de la producción en la economía como la asociativa, comunitaria, cooperativa, pública o privada, familiares, mixtas y domésticas. Reconociéndose así, a la asociatividad como medio para generar producción y empleo.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2017–2021, el eje 2 Economía al servicio de la sociedad (Senplades, 2017) y la agenda Zonal 7, en la que se incluye a la provincia de Loja, establecen las bases para la implementación de lo indicado en la Constitución. Así, se busca consolidar la propuesta de desarrollo del sector como un pilar para convertir al territorio en un espacio equitativo e incluyente, donde se respete los derechos y principios constitucionales a través de los gobiernos locales y la sociedad civil, en aras de superar la pobreza mediante la dinamización de la economía a partir de la consolidación del sector empresarial y del sector solidario, siendo socialmente inclusivo contribuyendo a lograr condiciones de pleno empleo y trabajo digno (Senplades, 2015).

A nivel local, el plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la provincia de Loja 2013-2017. El Gobierno Provincial (GPL) reconoce a las asociaciones de acuerdo con sus preferencias, prácticas culturales y aspiraciones. A su vez, marca pautas de comportamiento y se identifica con los problemas del sector, entre los que sobresalen: desorganización de procesos, limitado liderazgo, débil participación y funcionamiento en la toma de decisiones, asistencialismo, conflictos, falta de gestión, poca experiencia administrativa o gerencial, y desconocimiento de las normativas. Estos problemas, son el punto de partida para el análisis y el desarrollo de un modelo de gestión para el sector de los servicios (GPL, 2013).

Con este marco legal y de planificación, el Gobierno de Ecuador adopta una estrategia de reducción de la pobreza de grupos vulnerables basada en la inserción laboral en empresas de la economía solidaria. Para esto apoya, a través del recientemente creado Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), el fomento de Asociaciones que pertenezcan al sector de la Economía Popular y Solidaria (EPS), que puedan convertirse en proveedoras del Estado de diversos bienes y servicios.

De tal manera, junto con el Decreto Ejecutivo 1121 emitido el 5 de junio de 2008, surge el Reglamento a la Supresión de Tercerización e Intermediación Laboral, donde en sus artículos 2 y 4 incluyen de manera concreta a las organizaciones de la EPS como empresas que pueden ofrecer servicios complementarios (vigilancia-seguridad, alimentación, mensajería y limpieza), servicios que antes estaban reservados solo para empresas de capitales privados.

En tal caso, es solamente a partir del año 2013 que, a través del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) se generan procesos reales que permiten la inclusión de estas empresas en la compra pública, tales como: ferias inclusivas y catálogos dinámicos inclusivos para la contratación de Asociaciones del sector de la EPS. Al respecto, el artículo 25:2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, señala que para la contratación pública de servicios se preferirá a los actores de la Economía Popular y Solidaria, señalando “[...] Para la aplicación de las medidas de preferencia se utilizará el siguiente orden de prelación: 1. Actores de la economía popular y solidaria; 2. Microempresas; 3. Pequeñas Empresas; y, 4. Medianas Empresas”.

Con los antecedentes legales expuestos, a partir del año 2013 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (entidad de control del sector creada en el año 2012) genera los procesos para otorgar vida jurídica a las Asociaciones de servicios complementarios, cuyos principios y valores de funcionamiento están basados en la Ley Orgánica de EPS. De esta forma, en el año 2013 se conforma la Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe (ASOSERVIRG).

A partir de ese año y de acuerdo las órdenes de compra emitidas, la ASOSERVIRG ha logrado 32 contratos con diferentes entidades del Estado por un total de 476.676,90 dólares por medio de procesos de compra inclusiva y escasos contratos con el sector privado que ascienden a 1.300,00 dólares. Sin embargo, a pesar de emprender también en la venta de servicios de cafetería en la Central Eólica Villonaco, sus resultados económicos no han ido mejorando con el tiempo. Se puede notar la disminución de la contratación pública y la desaparición de la venta de servicios de limpieza al sector privado. Se suma a lo expuesto, tres procesos judiciales en su contra por demandas impuestas por sus

propios socios. Aspectos que afectan a sus ingresos y a la empleabilidad de sus socios.

La hipótesis central de esta investigación es que la organización, a pesar de haber logrado convertirse en un proveedor con cierto éxito para el sector público, aún no logra establecer un modelo de gestión que la convierta de manera permanente en autosostenible y autosuficiente, con resultados económicos, financieros y sociales cada vez mejores en el largo plazo.

El marco político, legal e institucional en el que se crea esta organización, es un elemento que marca de forma muy fuerte sus prácticas de gestión. Así mismo, como se verá más adelante, los cambios actuales y futuros de las instituciones públicas y el marco legal que rigen al sector, son elementos que la organización tendrá que tomar en cuenta permanentemente para actualizar su forma de funcionamiento administrativo si desea tener buenos resultados e incluso continuar funcionando.

Lo anteriormente expuesto, reafirma la necesidad de diseñar y validar un modelo de gestión administrativa que contenga determinados procesos que respondan a todas las funciones de la administración (planificación, organización, dirección y control), pues son los procesos los que guían la ejecución de las actividades con la acción del hombre para que los resultados obtenidos permitan a la organización alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, el diseño de un modelo de gestión contribuye a que la Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe (ASOSERVIRG), mejore sus procesos internos de gobernabilidad, operación y administración, y fundamenten sus acciones bajo principios de Economía Solidaria logrando ofrecer servicios más eficientes.

A partir de la situación planteada, se define como problema científico: *¿Cómo mejorar los resultados integrales de gobernabilidad, operatividad y rentabilidad empresarial en la Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe?*

El desarrollo de la investigación requiere la atención a las prácticas de la economía solidaria que permitan poner en marcha modelos de gestión enfocados en alcanzar buenos resultados económicos y financieros, a la vez que posibiliten mantener y mejorar la inserción de personas tradicionalmente excluidas del

mercado laboral. Además, requiere prestar atención especial a prácticas de gestión sencillas, que puedan ser comprendidas e implementadas por personas con un bajo nivel de instrucción y con poco tiempo disponible para dedicarle a las tareas administrativas, como es el caso de las madres solteras o cabeza de hogar.

Desde esta óptica, la experiencia cooperativa a nivel mundial ha demostrado que la economía solidaria puede ser una de las principales fuentes de empleo de calidad en el mundo. De acuerdo a Roelants, Hyungsik & Terrasi (2014), las cooperativas emplean a una fuerza laboral de al menos a 100 millones de personas en el mundo. Junto a las pequeñas y medianas empresas, las cooperativas son la fuente más importante para la generación de empleo. Estas experiencias, son una muestra clara de la importancia de una administración interna apropiada y diferenciada de las organizaciones de la economía solidaria.

Así mismo, existen varios casos exitosos de organizaciones económicas dedicadas a la inclusión laboral, que han logrado mecanismos de gestión eficientes. En España existe La Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI) que agrupa a doce asociaciones autónomas de las llamadas “empresas de inserción”. Estas empresas son un modelo de Economía Social y Solidaria, reconocida por su eficacia, pues brindan capacitación y la posibilidad de insertarse laboralmente en diferentes campos (limpieza, mensajería, entre otras) a personas que han tenido problemas para insertarse en el mercado laboral o que se encuentran en riesgo de exclusión social (Faedei, 2016).

Según Faedei (2016), durante el año 2015 se contrató a 3117 personas trabajadoras en inserción, 761 culminaron su proceso de inserción, el 42% (323) se han incorporado al mercado laboral, el 7,10% (54) se integraron al cuerpo técnico de las empresas de inserción y el 2,89% (22) consiguieron empleo por cuenta propia. A partir de esta experiencia, existe una amplia literatura sobre los modelos de gestión que permiten que estas empresas sean exitosas manteniendo su efectividad en el logro de sus objetivos sociales, que puede ser movilizadas al servicio de la mejora de la eficiencia de asociaciones como la que se estudia aquí.

Desde la óptica local, en Ecuador se han desarrollado iniciativas que son un referente del cooperativismo y asociatividad en su modelo de gestión, que han conseguido grandes logros en términos de inserción laboral. Este es el caso de la experiencia del Gruppo Salinas (ubicado en el sector de Salinas de Guaranda), perteneciente a la provincia de Guaranda. En este grupo se destaca, la puesta en marcha de un modelo de trabajo comunitario y asociativo, con una estructura de funcionamiento basada en organizaciones de base, sostenidos en principios de solidaridad, trabajo colectivo (las mingas) y ahorro, con ello, han logrado dotar de empleo a sus habitantes que antes migraban para encontrar fuentes de trabajo fuera de sus territorios (Gruppo, 2018).

El Gruppo Salinas, tiene implícitas estructuras comunitarias de carácter cooperativo, que les permiten a sus habitantes mantener la tierra, acceder a los medios de producción y la posibilidad de construir procesos participativos. El empuje de crear microempresas en cada comunidad permite que se valore el trabajo de las personas, destacándose al ser humano por encima de intereses empresariales o individuales, afianzándose los principios del cooperativismo y economía solidaria. De esta manera las empresas que integran el Gruppo Salinas, como: COAC Salinas, Cooperativa de Producción Salinerito, Hilandería Inter Comunal Salinas, entre otras; son iniciativas colectivas que han traído un enorme impacto social que ha transformado la economía y nivel de vida en el sector (Gruppo, 2018).

Así, el Gruppo Salinas, con sus diferentes emprendimientos y largos años de experiencia, es un referente nacional de formas asociativas de producción que han logrado sostenerse en el tiempo y ser eficientes, manteniendo su identidad solidaria.

En este sentido, la investigación plantea analizar las prácticas existentes de gestión para comprender qué modelo de gestión administrativa podría adaptarse de mejor manera a las necesidades y capacidades de sus miembros, en pos de alcanzar excelentes resultados tanto económicos como sociales. Así, de acuerdo al problema científico planteado, se definen como objetivos de investigación los siguientes:

Objetivo General:

Validar un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe “ASOSERVIRG” de la ciudad de Loja, que ayude al mejoramiento de los resultados organizativos y financieros.

Objetivos Específicos:

1. Analizar los fundamentos teóricos y los avances existentes en administración de empresas y formas de funcionamiento de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.
2. Levantar un diagnóstico del modelo de gestión actual de la Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe, ASOSERVIRG.
3. Diseñar un modelo de gestión administrativa para el mejoramiento de la gobernabilidad y de los procesos administrativos, operativos y comerciales de la Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe, ASOSERVIRG.

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

Origen y Evolución histórica de la Administración

La teoría de la administración de acuerdo con Chiavenato (2007) se inicia en el siglo XX. Su evolución ha sido muy pausada, aunque su consagración es el resultado de los aportes entregados por filósofos, físicos, matemáticos, economistas, durante la historia. Asimismo, las ruinas arquitectónicas, manuscritos culturales, y todas las evidencias que ha dejado el hombre en su evolución, según Robbins, Decenzo y Coulter (2013) permite considerar la preexistencia en la antigüedad de personas con habilidades para planificar, organizar, controlar y dirigir diversos procesos, una muestra de ello es la construcción de las pirámides de Egipto.

En tal sentido, Claude y Álvarez (2005) indican que existe evidencia del control de inventarios de los Sumerios en el año 5000 a.C y destaca que una muestra de la efectiva planificación de las pirámides de Egipto edificadas entre 4000 a 2000 a.C, es su existencia en la actualidad. Por otro lado, en Babilonia se levantan inventarios de los templos, avenidas y murallas, versadas en tablillas como declarante escrito de la ciudad y su urbanidad (Montero, 2007).

De la misma manera, Estrada (2007) señala que en el año 1100 a.C, en China se gobierna bajo principios básicos de administración en la dinastía Chow. Por otro lado, durante el siglo XVI el arsenal de Venecia se convierte en el más

grande centro industrial, generan procesos de planificación y establecen técnicas para reducir los costos, incrementar la eficiencia, y el control del personal (Lapo & Jacome, 2015).

Los hebreos, a partir del año 1491 a.C, cuentan con figuras destacadas en el ámbito administrativo (Hoff, 1978;Walton, Matthews, & Chavalas, 2004). De acuerdo con el libro de Génesis de la Biblia (Nácar & Colunga, 1944), José como primer ministro de Egipto de la época, guía al país a través de gobernadores y establece mecanismos para la venta de cereales a nivel nacional e internacional. Asimismo, el liderazgo de Moisés sobresale durante las relaciones internacionales entre Egipto e Israel y en la distribución objetiva de responsabilidades para solucionar los problemas del pueblo (Torres, 2003). Además, varios templos construidos en el reino de Salomón, y la reconstrucción de Jerusalén efectuada por Nehemías, son evidencia de acciones administrativas (Sociedad Bíblica, 1995;Valera, 2015).

Durante el año 350 a 400 a.C, la administración es considerada por los griegos “como arte independiente y fomentan el planteamiento científico del trabajo” (Torres, 2014, p.17). Mientras tanto en el Imperio Romano gracias a la administración se establece un sistema de organización provincial que faculta a magistrados, cónsules, pretores, procónsules y propretorees el control de los diversos territorios conquistados, jurisdicciones que a su vez cuentan con la supervisión de un gobernador (Blázquez & Ozcaríz, 2014).

También en Latinoamérica, a partir del año 200 a.C., civilizaciones como la Azteca, Maya e Inca, consolidan sus imperios debido al crecimiento poblacional a los eficientes sistemas administrativos de sus recursos y a la jerarquización política y religiosa (Carmagnani, 2016). Por lo tanto no es asombro que gracias a la organización y visión imperial, edificaciones como Macchu Picchu en Perú sean consideradas por expertos como grandes obras de la ingeniería civil y de la arquitectura (Kauffmann, 2014), o que los templos Mayas no sean vistos solo como centros de religión sino como grandes ciudades (Garrido, 2014).

La administración se encuentra presente en todas las culturas y civilizaciones. En este sentido, en la época medieval, el sistema feudal, considerado el antecesor del sistema capitalista, implementa nuevas maneras para administrar la sociedad a través de una burguesía que supo movilizar y colocar a su servicio gran cantidad de personas y recursos de sus territorios, alimentándose aún más con el descubrimiento de América (Ruíz & Silva, 2016). Sin embargo, es en la revolución industrial a inicios del siglo XX donde la administración permite la estandarización de la producción por medio de la división del trabajo y alcanza un nivel de ciencia (Galvis, 2010).

En 1810, Robert Owen, propone un modelo de trabajo que se sustenta en el manejo adecuado del recurso humano para mantener la competitividad empresarial (Santos, 2007). Asimismo, en 1896, Henry Ford, plantea el desarrollo de un sistema para el incremento de la producción, pero bajo tiempos controlados, el uso de maquinaria y la especialización del personal. No obstante Henry Gantt en 1901 establece procesos de incentivos económicos para los obreros y supervisores con el fin de obtener el más alto rendimiento (Rodríguez, 2011). En 1911 Frederick Taylor, presenta un modelo de empresa en el cual se subdivide el trabajo y se especializa al personal en tareas específicas, las mismas que son controladas por un administrador (Hernández, 2011).

Por su parte, Henry Fayol, como exponente de la teoría clásica, en 1916 propone la aplicación de los llamados procesos administrativos, como elementos claves para el éxito de las empresas. Estos elementos son la planificación, organización, coordinación, dirección y control, los mismos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Bernal, 2016). Sin embargo, con el fin de humanizar la administración en las empresas, en 1932 Elton Mayo, centra su análisis en el ánimo de los trabajadores en sus espacios laborales, estableciéndose que la producción es dependiente del grado de integración laboral que mantienen los obreros en las fábricas (Silva, 2017).

En la época de la escuela de relaciones humanas 1932, según Galicia y Monroy (2016), se determina que en los procesos administrativos es esencial analizar la posición de las personas dentro de las empresas y para contar con

organizaciones más eficientes, señala que es necesario diseñar modelos de administración que promuevan las buenas relaciones entre compañeros. Las empresas de acuerdo con este pensamiento deben mirarse como espacios comunitarios, que promuevan el progreso de manera integral, y con amplia responsabilidad en lo que producen para la sociedad. Por lo tanto, confronta procesos de autoritarismo, a la vez que estimula en la organización, la participación de los administradores y directores en la búsqueda del fin común (Padrón, 2017).

La administración como ciencia ha experimentado una serie de innovaciones teóricas con el paso del tiempo. En este sentido, desde teorías modernas, científicas, clásicas, neoclásicas, hasta llegar a las nuevas ideas para la administración de organizaciones surgidas en los últimos sesenta y cinco años, como: orientación al cliente, gestión de calidad, kaizen, reingeniería de procesos, gestión del talento humano, capital humano, dirección por objetivos, seis sigmas, gestión por competencias (Ganga, Piñones, & Valderrama, 2014).

Ante el avance de la economía de mercado surgen iniciativas innovadoras. Destacan empresas basadas en la economía solidaria, cuyos principios se contraponen totalmente a las expresiones basadas en la maximización del beneficio. A la vez, deben estar preparadas para enfrentar las reglas de los mercados internacionales que favorecen el monopolio y pueden provocar desigualdades. Estas formas de emprendimientos requieren desarrollar modelos de gestión eficientes e innovadores desarrollando como elemento vehicular procesos solidarios, participativos y más inclusivos (Rubio & Pinto, 2014).

La Economía Social y Solidaria

Aportes europeos y latinoamericanos al concepto de economía social y solidaria.

Las experiencias de economía solidaria se enmarcan dentro de desarrollos teóricos en diferentes vertientes. La Economía Social y Solidaria (ESS), resulta de la fusión entre la economía social (ESoc) y la economía solidaria (ES). La ESoc ha logrado consolidar su definición, reconocimiento institucional y académico, en especial en países que conforman la Unión Europea y Estados Unidos (Pérez &

Etxezarreta, 2015). No obstante, la ES experimenta en el mundo un lento pero constante desarrollo y su conceptualización se encuentra en permanente debate, tanto en la academia como en las reflexiones que resultan del análisis de las prácticas existentes (García,2015).

Bajo el concepto ESoc en el siglo XIX, se describe a las organizaciones innovadoras (cooperativas, mutualistas y asociaciones) que se originan como refutación a los problemas sociales que el sistema capitalista de la época propiciaba (Etxezarreta, Pérez& Guridi, 2009). Sin embargo, su actuación en el mercado las llevo a perder sus objetivos originales y estar al servicio del sistema capitalista (Laville, 2008).

En los últimos 25 años del siglo XX, el sector resurge en Francia, Portugal, Bélgica y España y en países latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile y Ecuador (Jubeto, 2014). Toma interés a nivel internacional, como una alternativa para hacer frente a los crecientes problemas de desempleo, exclusión social y otras necesidades básicas que el Estado, las economías de mercado, las empresas privadas de naturaleza capitalista no logran resolver (Chavez, 2008).

Asimismo, en los años 80 bajo el auspicio del Comité Económico Social Europeo (CESE) se publica en Europa la Carta de la ESoc, en la cual se define a la economía social, como el grupo de empresas del sector privado, que cuentan con sistemas democráticos, autónomos en sus decisiones, abiertos para incrementar socios, y tienen como objetivo primordial la satisfacción de las necesidades de todos sus integrantes, a través de producción de bienes y servicios para el mercado (Monzón & Chaves, 2012).

En América Latina, se ha utilizado más el término de ES en las últimas décadas, como un elemento importante para la deliberación de los modelos de desarrollo y no solo del funcionamiento interno de las empresas; para integrar experiencias que se desarrollan bajo objetivos similares, con la misma identidad social y que acogen a diferentes formas organizacionales con otros procesos económicos (Da Ros, 2007). De acuerdo a Polanyi (1957), estas organizaciones no solo son de mercado, sino que integran formas de reciprocidad, redistribución o producción para el autoconsumo; es decir, que no siempre recurren al mercado.

Las experiencias de economía solidaria como la que se estudia en esta investigación enriquecen conceptos generados a partir de la corriente europea y latinoamericana.

En Europa existe una corriente de pensamiento que promueve que la ES se sustenta en la historia de la ESoc (Cortés, García, & Valdés, 2009). Sin embargo, en muchas de estas experiencias históricas, sus sistemas organizacionales, debido a la competencia generada entre ellas y con actores del sistema capitalista por insertarse en el mercado, se distancian de su visión inicial. Así mismo, a partir del año 1980 aproximadamente en Europa se da paso a otras estructuras organizativas como: las promotoras de proyectos, los centros de atención para mujeres, las cooperativas de padres al cuidado de los niños, los servicios de proximidad, que fomentan la asociatividad para el cuidado del ser humano y brindan solución a los problemas sociales del momento pero no necesariamente satisfacen las necesidades de afecto en las familias (Laville, 2008).

En la actualidad, las discusiones que giran en torno a la ESS alcanzan cada vez más importancia en foros y debate del siglo XXI, sus diferentes expresiones organizativas se multiplican en el mundo y, los investigadores, academia y Estado, diseñan estrategias para impulsar la nueva economía o tercer sector económico (Urretabizkaia & Fernández, 2015).

En Latinoamérica se promueve la expresión economía solidaria por primera vez en Chile en 1984 a través de Luis Razeto (2003), el cual enfatiza que esta fusión es un llamado al desarrollo interno de la ciencia económica para que abra espacios de reconocimiento y valor a la solidaridad.

La economía de la solidaridad es entendida como una forma de hacer economía en la cual los intereses colectivos de las personas se priorizan frente a los intereses particulares del capitalismo (Parro, 2010). Para otros autores, “es un sistema socioeconómico, ambiental y cultural, llevado a cabo de forma colectiva o individual a través de prácticas solidarias, participativas, humanistas y sin ánimo

de lucro para el desarrollo integral del ser humano como fin de la economía” (Elizondo, 2015, p.30).

De acuerdo a Guerra (2010), en América Latina existen tres espacios que promueven la ES con alto dinamismo: 1) el movimiento social que busca otro modelo de desarrollo; 2) la ciencia que pretende explicar las expresiones de la economía alternativa, a través de la teoría; y, 3) los sectores organizativos con bases solidarias.

La ES se fortalece en el continente a través de acciones colectivas de sindicatos, asociaciones, cooperativas, finanzas populares, prácticas organizacionales de comercio justo, agricultura familiar, soberanía alimentaria, recicladores, y desarrollo comunitario (Gómez, 2013). También por la estructuración de redes de ESS vinculadas a la producción de bienes y servicios, de intercambio de semillas, de consumo y las redes de cooperativas de ahorro y crédito (Méndez, 2015).

A finales del siglo XX e inicios XXI, la ES experimenta en Sudamérica destacadas reflexiones sobre la necesidad de otra economía, de la mano de autores como Razeto, Coraggio, Gaiger, entre los más importantes. En el cuadro N°1, se resume algunos de los principales aportes de estos autores a la teoría de la economía solidaria.

Cuadro N° 1. Aportaciones teóricas de ESS en Sudamérica

| Autor | País | Reflexiones sobre Economía Solidaria |
|---------------------|-------------|---|
| Luis Razeto | Chile | Promueve el factor C – comunidad, el mismo que dinamiza la unión en las organizaciones para ejecutar acciones productivas, y obtener altos resultados |
| José Luis Coraggio | Argentina | Promueve la reproducción ampliada de la vida |
| Luis Ignacio Gaiger | Brasil | Las organizaciones agrupadas como asociaciones contribuyen a la generación de trabajo, bajo lógicas de cooperación |
| Paul Singer | Brasil | Destaca en las organizaciones las prácticas de producción y distribución de una forma alternativa en contraposición al capitalismo |

Fuente: elaboración propia a partir de Bertucci & Da Silva, 2004; Valencia & Gallego, 2013; Coraggio, 2011.

Así mismo, las experiencias de los diferentes países han aportado elementos interesantes a la reflexión sobre las formas específicas de expresión y gestión de la economía solidaria.

Argentina

Entre los años 1997 – 2001, en Argentina, debido a la crisis económica, política y social, varias empresas capitalistas quebraron y fueron abandonadas por sus dueños, Este episodio elevó la tasa de desempleo al 19% (Spognardi, 2015). Esta situación llevo a los empleados, a poner nuevamente en marcha estas fábricas, como respuesta colectiva y defensiva por la pérdida de sus trabajos (Díaz, 2015). De esta forma, se suscitó la conformación de las Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ERT), las mismas que han atravesado procesos difíciles en su consolidación, pero se han mantenido por una solidaridad interna, el apoyo de otras ERT, familias y comunidad (Ruggeri, 2010). Pese a todo, hasta el 2013 se registran 311 ERT, que brindan empleo a 13.462 personas (Ruggeri, 2014).

Sin embargo, a pesar de que el estado ya posibilita políticas públicas para que empresas en crisis se conviertan en cooperativas de trabajo¹, aún no resuelve los enormes problemas que enfrentan la ERT en su gestión, como el escaso capital de trabajo, factor tecnológico, bajos niveles de producción, los problemas de comercialización, y acceso al crédito (Vieta, 2013).

Brasil

La dinámica de organizaciones sociales, han logrado la conformación y consolidación del Foro Brasileño de Economía Solidaria FBES (Guerra, 2013). Lo que conlleva en el año 2003 al gobierno de Luis Ignacio Da Silva, a la creación de la Secretaria Nacional de la Economía Solidaria (SENAES) y, plantear las primeras políticas públicas para la ES en el país (Lis, 2014). El FBES, es el nexo

¹ Véase la ley No 25.563 del 15/02/2002; ley No 26.086 del 11/04/2006 y ley No 26.684 del 30/06/2011

con el estado para el fomento de la ES, cuenta con foros territoriales dispuestos en 27 estados, los mismos que inciden para la concreción de política pública en municipios y estados (FBES, 2006; Dubeux, 2011). No obstante, aún el gobierno se resiste a reconocer a la ESS como la economía alternativa y cumplir con las demandas del FBES (Coraggio, 2014).

Uruguay

La ley de cooperativas aprobada en el año 2008 en Uruguay, reconoce el aporte del sector para el desarrollo económico y social, pero estos esfuerzos no son suficientes para el fortalecimiento y gestión de las cooperativas de trabajo y otras expresiones organizativas de ESS (Castelao & Srnec, 2013).

De igual forma, es necesaria la acción de políticas públicas que reduzcan las desigualdades de género que existen en el país en el uso del tiempo para el cuidado del ser humano, donde las mujeres tienen la mayor carga laboral y sin remuneración por el cuidado de los niños, adultos mayores y personas enfermas o con discapacidad (Batthyány, Genta, & Perrotta, 2015).

Venezuela

En el marco del proyecto del socialismo del siglo XXI promovido por el gobierno de Hugo Chávez, se fomenta la creación de cooperativas como alternativa para generar empleo, desarrollar la economía productiva, lograr la inclusión social e impulsar la ESS (Veltmeyer, 2017). El programa logró que de 1045 cooperativas existentes en el 2001, se incrementa a 264.845 hasta el año 2008 y, a finales de este año el 77% de estas organizaciones estaban inactivas debido al debilitamiento de las políticas públicas que promocionaron su creación (Delgado & Colectivo de autores, 2011).

Bajo el plan de la nación 2013-2019 y, con enormes e in-auditable recursos se fomenta las nuevas organizaciones de ES de acuerdo a los programas comunal y misiones; por tanto, para lograr la supervivencia de este sistema organizativo, el gobierno debe definir la institucionalidad para la ESS, generar leyes para su control, regulación y romper el paternalismo estatal (Díaz, 2014).

Bolivia

En el país se identifican estructuras comunitarias y asociativas consolidadas en formas plurales de organización política, económica y social, en donde sus integrantes (campesinos e indígenas) normalizan sus relaciones sociales en sus comunidades territoriales, y de forma colectiva interactúan con el gobierno (Wanderley, 2017).

De acuerdo con la tradición andina, en las comunidades las responsabilidades políticas son rotativas, obligatorias, complementarias, con orden; y están subordinadas a la asamblea de los Ayllus, en donde se cumplen las funciones de administración judicial indígena, control social y se determina la revocatoria de los cargos a las autoridades (Laurenti, 2017).

Aportes específicos de la experiencia ecuatoriana

En el país, las experiencias de ESS están relacionadas con una profunda historia de las prácticas milenarias de la economía ancestral indígena, la cual se centra en el sostenimiento de la vida de los seres vivos y no vivos (Jiménez, 2016). Para los indígenas andinos, toda lo que existe en la naturaleza, no solo sirven para la supervivencia económica, estos son la esencia de su mundo espiritual y cultural, por lo tanto, no aceptan el extractivismo de los recursos, y se oponen a la apropiación privada para enriquecer a unos cuantos (Andino, 2013).

Esta cosmovisión y la forma en la que permite otra visión de lo económico ha sido muy bien recogida en los países andinos (Huanacuni, 2010). Estos orígenes, han marcado la forma de funcionamiento de casi todos los emprendimientos de economía solidaria hasta hoy en día, manifestándose en prácticas muchas veces desapercibidas pero muy importantes para el buen funcionamiento de estos, tales como el “cambia manos”², la “pampamesa”³, “la minga”⁴, entre otras (Donoso, 2014; Yépez, 2015).

El concepto de ESS en el país está en construcción, y para el Movimiento de Economía Social y Solidaria de Ecuador, la ES representa una manera de

² Es una forma de intercambio que se desarrolla como una cadena de transferencia de valores, productos y jornadas de trabajo

³ Sistema de integración en la cual todos los miembros de la comunidad juntan sus alimentos para compartirlos

⁴ Forma de trabajo comunitario de interés común, por medio de la cual se cubren necesidades

convivencia entre el ser humano y la naturaleza, en donde se garantiza el sostenimiento de la vida en forma integral, y la participación de la organización con sus saberes y prácticas ancestrales es vital para lograr cambios en la sociedad (Jiménez, 2016).

Sin embargo, es únicamente en el año 2008, con la aprobación de la nueva Constitución de la República del Ecuador (CRE) que estas prácticas sustentadas en la cosmovisión indígena pasan a ser el eje orientador de la política pública, e incorpora la responsabilidad del Gobierno y la sociedad civil en la búsqueda del Buen Vivir (Naranjo, 2016). Destacan la soberanía alimentaria, derechos de la naturaleza, reconocimiento del sector de la Economía Popular y Solidaria (EPS), con sus diversas formas de organización como la asociativa, comunitaria, cooperativa, entre otras, como parte fundamental de la economía nacional reconocidos en el artículo 319 (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Bajo los antecedentes señalados, se analiza la arquitectura institucional levantada en Ecuador a partir del año 2008, desde la misma Constitución, con el fin de fomentar y fortalecer la ES. El artículo 283, determina el sistema económico y política económica, indicando:

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir [...]” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.91).

El artículo 280 de la Constitución de la República (2008) establece que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; determinando que su observancia es de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. Con el fin de dar cumplimiento con esta disposición la Secretaria Nacional del Plan de Desarrollo (SENPLADES) el 05 de noviembre de 2009 aprueba el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2009 – 2013. El 24 de junio del 2013, entra en vigencia el PNBV 2013 – 2017 y el 22 de septiembre de 2017 se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida (Senplades, 2017).

El plan toda una vida, comprende tres ejes estratégicos y, de acuerdo a los objetivos del lineamiento dos, se busca generar una economía al servicio de la sociedad. Para ello se pretende fortalecer la sostenibilidad de la ESS, estimular la producción competente para obtener un crecimiento económico sostenible basado en la redistribución y solidaridad, y propone desarrollar las capacidades productivas para conseguir el Buen Vivir Rural (Senplades, 2017).

Estos planes se apoyan en un marco legal que regula la ES, a través de normas elaboradas con el propósito de promover la creación de asociaciones con el fin de contribuir a erradicación de la pobreza, generar una mayor y mejor distribución de la riqueza en forma equitativa, promoción de oportunidades de empleo, entre otros. En la tabla N°1 Legislación para el Fomento y Fortalecimiento de la EPS se señala algunas leyes existentes para fomentar la asociatividad.

Tabla N° 1. Legislación para el Fomento y Fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria

| Leyes | Año de expedición | Artículo | Descripción específica |
|--|--------------------------|-----------------|--|
| Ley de fomento y desarrollo agropecuario | 1979 | 3 | El estado también dará atención prioritaria a las asociaciones jurídicas de pequeños productores agropecuarios |
| Ley de pesca y desarrollo pesquero | 1974 | 7 | Fomento al sector pesquero y a las asociaciones de armadores organizadas |
| Reglamento del régimen especial de pequeña minería | 2009 | 44 | La Empresa Nacional Minera podrá celebrar contratos con organizaciones de la EPS o constituir asociaciones con personas que hagan actividades de minería artesanal |
| Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización | 2010 | 4 | Impulsar actividades de la Economía Popular y Solidaria |
| Ley orgánica y reglamento de la Economía Popular y Solidaria | 2011 | 2; 4; 8 | Determina quienes están amparados por esta Ley; principios de las organizaciones; quienes conforman la EPS |
| Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado | 2011 | 29 | Apoyo para impulsar también producción de la Economía Popular y Solidaria |
| Código Orgánico de la Producción | 2013 | 4 | Democratizar el acceso a los factores de producción con énfasis a la EPS e impulsar la |

| Leyes | Año de expedición | Artículo | Descripción específica |
|---|--------------------------|-----------------|--|
| Comercio e Inversiones | | | responsabilidad social en MIPYMES |
| Ley de Minas | 2014 | 137 | El Estado también considera a las asociaciones de la EPS para promover el desarrollo minero en la figura de pequeña minería, prevaleciendo destacando el principio de responsabilidad social |
| Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica | 2015 | 10 | El sector eléctrico en el ámbito empresarial también actuara a través de empresas y Asociaciones de la EPS |
| Reglamento a la Supresión de Tercerización e Inmediación Laboral | 2015 | 2; 4 | Venta de servicios complementarios (vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza) desde la asociaciones al sector publico |
| Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales | 2016 | 22; 85 | Derecho a la tierra para el sector asociativo |
| Reglamento a la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero | 2016 | 1.3 | Las Asociaciones pesqueras se definen como parte del grupo de armador artesanal |
| Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública | 2016 | 25 | Para la contratación bienes, obras y servicios se preferirá a los actores de la EPS |
| Reglamento a la Ley Orgánica Sistema Nacional de Contratación Pública | 2016 | 16 | El SERCOP establecerá criterios de preferencia en la compra pública para la EPS (Resoluciones 25 y 99) - Ferias Inclusivas y Catalogo Dinámico Inclusivo |

Fuente: elaboración propia a partir de (Luque, Ordóñez & Ruales, 2017).

Esta breve revisión de la legislación ecuatoriana para impulsar y fomentar la EPS permite coincidir con los postulados de Oleas, cuando indica que los avances de los artículos 283, 309, 311 de la Constitución del 2008 son importantes, pero no suficientes para lograr la arquitectura institucional de la ESS (Oleas, 2016). Sin embargo, a partir de estas leyes y, en la categoría de EPS surgen los emprendimientos, que, de forma asociativa o individual, practiquen o no los principios de la ES, participan en procesos de compra pública inclusiva, en

los cuales se refleja la participación de pocas organizaciones de productores (Andino, 2013).

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) aprobada en el año 2011, en el artículo 1 define que la economía popular y solidaria es:

“la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.” (LOEPS, 2014, p.2).

La LOEPS (2011) señala en su artículo 4 que en el ejercicio de sus actividades todas las personas y organizaciones cuyo paraguas es la Ley de EPS, se guiarán por los siguientes principios:

- a) “La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes”.

De acuerdo con el Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (RLOEPS), las asociaciones para la obtención de su personería jurídica presentaran los siguientes documentos:

- Reserva de denominación;
- Acta constitutiva suscrita por todos los socios,
- Copia de cédulas de los directivos;
- Certificado de la cuenta de integración de capital (Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2015).

En la actualidad, todas las asociaciones pueden realizar los trámites de reserva de denominación, constitución de organizaciones y actualización, a través de la plataforma online de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS (SEPS, 2018a).

Los avances realizados para fomentar la inclusión de los emprendimientos solidarios como oferentes de la compra pública del Estado han sido primordiales para el desarrollo de asociaciones como la del caso de estudio, hasta febrero del 2017, se registra en el sector real la existencia de 7139 Asociaciones, en donde el 75,19% corresponde a la categoría servicios (limpieza y alimentación); es decir, existen 5503 organizaciones bajo este objeto social (SEPS, 2017b).

La Economía Popular y Solidaria en las Compras Públicas

En Ecuador existen normativas puntuales que promueven la creación de mecanismos a favor de la ES. En el artículo 288 de la (Constitución de la República, 2008) se prioriza la contratación de productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la EPS y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas. Estas políticas incidieron en la expedición de la Ley Orgánica de EPS en el año 2011, la creación de la SEPS, el Instituto Nacional de EPS y el fortalecimiento del Servicio Nacional de Contratación Pública. (SERCOP). Esta institucionalidad despertó el interés a nivel nacional por la asociatividad (Luque et al., 2017).

En la actualidad, el SERCOP, permite la catalogación a las asociaciones de la EPS, para ofrecer varios servicios al estado a través del catálogo dinámico inclusivo como: confección textil, preparación de alimentación, productos alimenticios, servicios de limpieza, pintura, metalmecánica, conexión de cocinas de inducción, fabricación de calzado, construcción, adquisición de animales (SERCOP, 2018a). El catálogo de servicios de limpieza conlleva a las asociaciones de la EPS a ofertar servicios normalizados, como: limpieza de interiores y exteriores tipo I, II, III, limpieza hospitalaria y manejo de desechos biopeligrosos, limpieza de edificios con alta afluencia de usuarios, entre otras (SERCOP, 2018b).

Estas prácticas reflejan efectos positivos en las organizaciones de la EPS. Por un lado, en el año 2015, la participación de los actores de la EPS en la compra

publica sumo \$149.1 millones de dólares a nivel nacional, de los cuales \$57,6 millones corresponden a procesos de ferias inclusivas, \$62,1 millones por catálogo inclusivo y \$29,4 millones por otros procedimientos. Los productos de mayor demanda fueron: a) servicios de confección de prendas de vestir por “\$54.075.575,54 millones”; b) preparación de alimentos con “\$10.982.865,67 millones”; y, c) servicios en la limpieza y mantenimiento de edificios con una adjudicación de “\$8.949.395,64 millones”. Circunstancias que permiten en el año 2015 la creación de 10.769 empleos directos y 2.450 empleos indirectos a nivel nacional (Celis, 2016).

Las Asociaciones de la EPS

La SEPS se crea con el objetivo de controlar a las personas y organizaciones sujetas a la LOEPS, velar por su estabilidad y funcionamiento, otorgar vida jurídica a las organizaciones amparadas a esta ley, realizar estudios del sector, imponer sanciones y otras acciones dispuestas también en la ley y su reglamento (Ley Organica de Economía Popular y Solidaria, 2014).

Con estos antecedentes, el organismo de control expide el instructivo para que asociaciones y cooperativas procedan a realizar la reserva de denominación (SEPS, 2013c). Además, se generan procesos para que estas organizaciones realicen la actualización de estatutos (SEPS, 2015d).

Posteriormente, en el año 2013 el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) a través de la Dirección de Fortalecimiento de Actores generó a nivel nacional procesos para acompañar en la legalización de las asociaciones (servicios complementarios, textiles, producción, metal mecánica, entre otras.) ante la SEPS, brindando además capacitación administrativa, técnica y comercial y generando en todo el país a partir del año 2014 la red de ferias “Somos tus Manos Ecuador”, la misma que contribuye a la promoción de los productos y servicios de las asociaciones de la EPS (IEPS, 2018).

Según la Tabla N° 2, del tipo y número de entidades del sector de la Economía Popular y Solidaria. Se muestra el crecimiento de las asociaciones entre los años 2012 y 2016, en la misma se incluyen Asociaciones de producción, textiles, de servicios de limpieza, alimentación y guardianía.

Tabla N° 2. Entidades del sector de la Economía Popular y Solidaria

| Organizaciones | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Participación 2016 |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| Cooperativas financieras | 888 | 946 | 907 | 848 | 728 | 8% |
| Cooperativas no financieras | 2.288 | 2.384 | 2.382 | 2.558 | 2698 | 28% |
| Asociaciones | 2.839 | 3.195 | 3.959 | 5.223 | 6107 | 64% |
| Conafips | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0% |
| Total | 6.016 | 6.526 | 7.249 | 8.630 | 9.534 | 100% |

Fuente: elaboración propia a partir de Catastro (SEPS, 2016e).

Dadas las oportunidades y riesgo que tienen para una asociación el anclarse en estas políticas de contratación pública, es clave para las organizaciones, contar con modelos de gestión, que promuevan mayor autonomía y sostenibilidad económica, diversificando su cartera de clientes y mantener su carácter social y solidario pese a las presiones del mercado.

Modelos de Gestión de las Empresas de la Economía Social y Solidaria

En las empresas de capital, el objetivo general de sus inversionistas es la maximización de las utilidades o ganancias y, en función de estos intereses adquieren en el mercado la mano de obra, tecnologías, administración gerencial; en cambio en las empresas autogestionadas de la ES, los socios son quienes administran sus propias empresas asociativas y utilizan mayoritariamente sus capacidades laborales para este fin, lo que conlleva a una plena valoración de su trabajo (Razeto, 1994). Por tal motivo, en el pensamiento y la práctica de la ES todas las expresiones productivas de bienes y servicios conllevan a desarrollar actividades cuyo fin fundamental es mejorar la calidad de vida de quienes se integran en este modelo de organización (Rofman, 2010).

El modelo de gestión de una organización, visto de una manera tradicional, es el conjunto de elementos que debidamente conectados, trabajan para establecer y lograr el cumplimiento de los objetivos, lo que permite generar productos y servicios apropiados a las necesidades y expectativas de los clientes (Carrión, Zula, & Castillo, 2016). En el caso de la ESS, esto se amplía a la generación de productos y servicios, así como de un modo de producción de los mismos, que

además de satisfacer a los clientes, permiten mejorar la calidad de vida de los propios socios de la organización.

El modelo de gestión administrativa tiene como propósito brindar instrumentos que permitan a las empresas de la ESS lograr una gestión adecuada; así las funciones de la administración como la planificación, organización, dirección y control deben ser de acuerdo con la naturaleza y entorno del sector (Muñoz, 2017). En la búsqueda de modelos de gestión desarrollados desde y para las iniciativas de ES, se analiza los casos de España, Colombia y Ecuador.

Caso España

Las Empresas de Inserción (EI) en España y en otros países de la Unión Europea tienen el propósito de apoyar a las personas que no pueden conseguir trabajo o están expuestos a riesgos de exclusión social, a insertarse en el mercado laboral; las EI tienen sistemas de gestión, de capacitación y aprendizaje propios, desarrollados a partir de sus necesidades (Marcuello, Pérez & Marcuello, 2007). Existen alrededor de 200 empresas, 80% de estas corresponde al sector de servicios (alojamiento, jardinería, limpieza de edificios, alimentación, entre otros) y la organización genera alrededor de 5061 empleos directos (Faedei, 2016).

Sin embargo, los estudios realizados para la mejora en la gestión de este tipo de empresas son muy escasos, pero una investigación señala que, para optimizar la eficiencia en las EI, se debe pensar en la promoción empresarial (marketing), en gestión de estrategias competitivas y planteamientos que garanticen las buenas condiciones laborales (Retolaza, San Jose, & Araujo, 2014).

El modelo de gestión en las EI apunta a desarrollar de manera colectiva una planificación, organización, dirección y control, orientada a la mejora de los procesos de acompañamiento para las personas con problemas de inserción laboral, centrándose en su desempeño laboral y la mejora de la empleabilidad (Martínez & Álvarez, 2013).

En España existe La Federación de Asociaciones Empresariales de Inserción (FAEDEI), agrupa varias EI y, con el apoyo del parlamento, lograron su reconocimiento en el año 2007; pero su éxito se debe a su modelo estructural de

doble propósito, mercantil y social, en el cual su rentabilidad económica es el medio para lograr su objetivo principal, es decir, la vinculación de personas al trabajo (Gil & Ramos, 2013).

En el sistema de trabajo de la EI, el balance social constituye la principal herramienta para efectuar el diagnóstico interno, situación que incide en la planificación estratégica y; por ende, en la mejora continua de la gestión empresarial, centrándose en indicadores como: datos generales, información social, inserción laboral, información económica, retorno social, información sobre la clientela y sobre la gestión de las empresas (Álvarez, 2017).

El modelo de intervención de las Empresas de Inserción Gizatea, en el País Vasco, comprende 46 empresas, las mismas que generan 637 plazas de trabajo (Gizatea, 2015). Su modelo de gestión se centra en el acompañamiento social y técnico a personas que se encuentran en situación de exclusión, y su posterior inserción laboral (Aretxabala & Setián, 2014). Sin embargo, este modelo empresarial podría estancarse debido a los cambios de política pública, aumento del desempleo y, con el fin de contrarrestar esta realidad, es necesario consolidar un modelo de gestión, apoyado en la creatividad, colaboración e innovación (Álvarez, 2017).

Caso Colombia

La información sobre los sistemas de gestión administrativa en las empresas de limpieza del sector de la ESS es escasa; sin embargo, una investigación realizada en Medellín, propone que al diseñar un modelo de gestión para empresas de la ESS, se debe considerar aspectos profundos relacionados con la cooperación y solidaridad, los principios de la reciprocidad y los factores de apoyo, ayuda, defensa y redistribución (Pérez, 2016).

Otro análisis sobre las empresas de la ESS en Colombia, sugiere que en el diseño de modelos de gestión, se contemple los postulados de las teorías administrativas de enfoque humanista, la normativa vigente que categoriza al sector, y el fortalecimiento de la solidaridad durante todos los ciclos de los procesos de autogestión (Vélez, 2010).

La gestión de las organizaciones de la ESS va más allá de los procesos administrativos que se ejecutan en la empresa tradicional, contemplan un estilo de gestión caracterizado por una dimensión social, ética, cultural y económica, las mismas que deben ser atendidas con equidad (Orrego & Arboleda, 2006).

Caso Ecuador

El diseño de modelos de gestión para las asociaciones de servicios de la EPS en Ecuador es escaso. Sin embargo, en la ciudad de Riobamba se llevó a cabo una investigación para determinar la estructura de un sistema de gestión para asociaciones cuyo objeto social son los servicios de alimentación.

La propuesta permite generar estrategias maleables que contribuyan a enfrentar los problemas que se presenten en el tiempo y dar soluciones inmediatas. Los investigadores destacan, que funciones como la planificación, organización, formación del talento humano, mercadeo, comunicación y la evaluación, no son aspectos desarrollados en las asociaciones de servicios de alimentación de la EPS, tienen grandes debilidades en sus procesos, poseen poca especialización, realizan gran parte de sus actividades de manera empírica y con escaso control interno (Carrión, Palacios & Castillo, 2016).

Otros estudios realizados sobre los modelos administrativos aplicados en el sector no financiero (cooperativas de vivienda, transporte; asociaciones) de la EPS, sugieren el análisis de las teorías de la administración, y trabajar bajo los principios que dictamina la LOEPS (Aguilar & Colectivo de Autores, 2017).

Sistemas de Gestión para empresas

Las organizaciones sin importar su tamaño enfrentan problemas de aprendizaje, los cuales atentan con la supervivencia de las empresas, entre las limitantes para el aprendizaje durante el trabajo se destaca el individualismo, culpar a los demás por las falencias empresariales, no prestar importancia a los cambios lentos y graduales del mercado y no demostrar espíritu de equipo en los momentos difíciles para las organizaciones (Senge, 2005). Las organizaciones de aprendizaje consideran a las personas como talentos valiosos, capaces de trabajar en equipo, eficientes, creativos y comprometidos con la visión de la empresa;

estas empresas pretenden que su personal aprenda y ponga en práctica todos sus potenciales (Cuarenta & Colectivo de Autores, 2016).

Desde la perspectiva financiera se busca que las empresas incrementen su valor económico por medio de los ingresos y productividad, sin olvidar el retorno del capital). En la perspectiva de clientes los indicadores contribuyen a la medición de la satisfacción y crecimiento de sus clientes y, además se considera el precio, producto, servicio e imagen comercial diferenciada (Ugalde, 2011).

Para alcanzar esta diferenciación de acuerdo con Kaplan y Norton (2001), se puede trabajar en los procesos internos de la empresa. Por ello, es necesario que la empresa tenga claros sus objetivos financieros y las estrategias para trabajar con los clientes, lo cual incidirá en el establecimiento de mecanismos que conlleven a la mejora de la calidad, tiempo, respuesta y costo de sus productos y servicios e incluso permite ofrecer a nuevos productos (Ugalde, 2011). Es importante entonces identificar sistemas de negocios que permitan a la empresa destacarse por la entrega de productos calidad (Kaplan & Norton, 1996).

Los objetivos propuestos en las tres perspectivas anteriores, revelan las fisuras que existen entre las personas, sistemas, procedimientos, y las capacidades indispensables para lograr los objetivos; entonces en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se medirán los esfuerzos realizados por la empresa para brindar capacitación y motivación a sus empleados, mejoras realizadas en el campo tecnológico y sistemas de información (Kaplan & Norton, 1996b).

La literatura sobre administración de empresas es amplia pero dado las características de la organización de la ES sobre la que trata la investigación, se centrará la atención en la literatura de gestión de empresas adaptada para empresas pequeñas, administración para emprendimientos solidarios y herramientas de gestión innovadoras.

Las funciones de la Administración como proceso

La dirección de empresas tiene como función primordial lograr la integración de todos los recursos que contiene la entidad y también su participación con la colectividad (Manguzzato & Renau, 1991). Sin importar el tamaño de las empresas o su complejidad, en la misma se deben llevar a cabo 6 operaciones esenciales: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad

y administrativas; pero solo a través de la función administrativa se establece el plan de acción de la organización, se coordinan esfuerzos y se armonizan los actos de la empresa, por medio de planificación, organización, dirección y control (Fayol, 1916).

La Planificación

Cuando se habla de planificación, se trata de definir en el presente lo que se realizará en el futuro (Sainz, 2017). A través de esta función se establece que se debe realizar, cómo, cuándo y quién debe realizarlo, y define los recursos para cumplir con todas las actividades; el curso de todas estas acciones recibe el nombre de plan estratégico de la empresa (Gutiérrez, 2016).

Los planes se dividen en 4 grupos: 1) los planes corporativos, los cuales son para toda la empresa y son a largo plazo; 2) planes tácticos, se desprenden del anterior y se plantean para cada área de la empresa y son a mediano plazo; 3) planes operativos, derivan de los tácticos, están bajo la responsabilidad de los diferentes departamentos de la empresa, son a corto plazo; 4) planes de contingencia, contribuyen para a la solución de problemas en momentos críticos(Bernal C, 2007).

De acuerdo al Cuadro N°2. Características de la planificación, en la planificación se define la filosofía empresarial, objetivos y también las estrategias para conseguirlos, se formulan los planes de acción para la coordinación y ejecución de actividades.

Cuadro N° 2. Características de la Planificación

| Planes | Características |
|---------------------|--|
| Misión o propósitos | Identifica la tarea básica de la empresa dentro de un sistema social |
| Objetivos o metas | Son los fines de la organización |
| Estrategias | Análisis y selección de opciones para cumplir con los objetivos |
| Políticas | Determina los principios que contribuyen a la toma de decisiones |
| Procedimientos | Son los lineamientos a seguir para para cumplir con los procesos o actividades |
| Reglas | Determinan las acciones de comportamiento y no permite la discrepancia en su cumplimiento |
| Programas | Es el conjunto de metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas y presupuesto, para llevar a cabo alguna acción específica |

| | |
|-------------|--|
| Presupuesto | Cuantificación de los resultados esperados |
|-------------|--|

Fuente: elaboración propia a partir de Harold, Heinz, & Mark, 2012.

Organización

En toda empresa una organización adecuada permite la coordinación de todos los recursos que forman parte de un grupo social; por ello, es necesario el uso de herramientas o técnicas acorde a las necesidades y características de los diferentes grupos de interés (Munch, 2006). A través de esta función, la empresa esquematiza la estructura adecuada para conseguir los objetivos propuestos durante la planificación. En esta fase, se asigna tareas, se determina sus responsables, tiempos de cumplimiento, diseño de puestos, se asigna recursos para el desarrollo de planes y se establece la coordinación de actividades (Iborra, Dasí, Dolz & Ferrer, 2014).

Dirección

Es el proceso que tiene relación con el liderazgo, el trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación, motivación, con la finalidad de orientar a los grupos al logro de objetivos de la empresa. En todo el proceso administrativo esta función es la más compleja de llevar a cabo, por la estrecha relación de trabajo que existe y que debe desarrollarse con el talento humano (Bernal & Sierra, 2013).

Control

El Control es el proceso mediante el cual se supervisa, compara y corrige el trabajo realizado; su importancia radica en que es el único medio que permite a los gerentes o administradores analizar el cumplimiento de las metas y determinar las razones de su éxito o fracaso (Robbins & Coulter, Administración, 2014).

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Paradigma y tipo de investigación

El trabajo sigue un enfoque de investigación mixta, este estudio “es un paradigma de investigación relativamente reciente (dos últimas décadas), que implica combinar los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio”(Hernández, 2014, p.30);y, con ello, se busca establecer una relación entre los resultados alcanzados por la asociación ASOSERVIRG en términos económicos y sociales durante su tiempo de funcionamiento y las prácticas de su gestión administrativa.

En la investigación se considera un estudio descriptivo, estudio que “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, 2014, p.92). Finalmente, se la considera un estudio explicativo:

“Los estudios explicativos parten de problemas bien identificados en los cuales es necesario el conocimiento de relaciones causa- efecto. En este tipo de estudios es imprescindible la formulación de hipótesis que, de una u otra forma, pretenden explicar las causas del problema o cuestiones íntimamente relacionadas con éstas. Se reconocen dos tipos principales de estudios explicativos: los experimentales y los observacionales. En los primeros el investigador utiliza la experimentación para someter a prueba sus hipótesis. En los segundos el investigador organiza la observación de datos de manera tal que le permita también verificar o refutar hipótesis” (Jiménez, 1998, p.22).

Este tipo de estudio se utiliza considerando que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre

conceptos; y se dirige a responder a las causas de los eventos físicos o sociales que afectan a la organización. En este sentido, se pretende establecer el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa- efecto, y por ello, son importantes para explicar la situación actual.

La investigación también entra dentro de la categoría de estudio de caso. Se consideró al estudio de caso como un método que permite hacer un análisis multidimensional e involucra la dimensión social, económica, política y cultural. Según, Vasilachis (2006) este método es útil tanto para la aplicación o comprobación de una teoría establecida, como para proponer posibilidades de generar una nueva teoría.

Modalidad de investigación

Para realizar la investigación se trabajó tanto con información documental como de campo. “La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos-escritos u orales- uno de los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia” (Palella & Martins, 2006, p. 90).

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó la investigación bibliográfica y documental, por la importancia de desarrollar un concepto mucho más amplio y definido de la administración, y la evolución de la ESS, para esto el acudir a diferentes autores y artículos, permite generar una mayor comprensión; además es importante establecer adecuadamente un modelo de gestión más cercano a las características de una organización de Economía Popular y Solidaria. Estos métodos, facilitan el establecer conceptos y generar respuestas para dar solución al problema en estudio.

De acuerdo a los últimos autores ya citados “La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables” (Palella & Martins, 2006, p. 88).

Es fundamental realizar trabajos de investigación de campo, por la necesidad de recopilar información directa y pertinente a quienes conforman la organización, del entorno de trabajo y de la organización en su conjunto. Para cumplir con este propósito, se realizó un levantamiento de información a la

asociación, en diferentes espacios y momentos para poder diagnosticar la situación actual, levantar datos relevantes necesarios para establecer las condiciones y resultados obtenidos en la gestión de esta; y, poder analizar y construir el modelo de gestión más adecuado para dicha organización.

Variables estudiadas

Para la realización de la investigación se consideró como variable independiente el modelo de gestión administrativa desde cuatro categorías: planificación, organización, dirección y control. Se definieron indicadores para cada categoría así como los ítems básicos que los componen (Ver cuadro N° 3). Estos ítems sirvieron de base para la construcción de las herramientas de levantamiento de información primaria que se describirán posteriormente. Como variable dependiente, el nivel de fortalecimiento de la organización y los resultados que ha obtenido. Esta variable se ha analizado en cinco categorías: Organización solidaria, Cumplimiento normativo, Gestión administrativa, Procesos internos y Resultados. Se ha definido para cada una de estas categorías indicadores e ítems básicos que lo componen (Ver cuadro N° 4).

Cuadro N° 3.Operacionalización de la Variable Independiente: Modelo de Gestión Administrativa

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems básicos | Técnicas e Instrumentos |
|--|---------------|---|--|---|
| <p>Modelo de Gestión Administrativa: El modelo de gestión administrativa de organizaciones de Economía Popular y Solidaria es un sistema generado en función de objetivos empresariales, que tiene como propósito que los resultados organizativos, económicos, operativos, financieros, etc., se maximicen (Carrión, Zula& Castillo, 2016; Muñoz, 2017).</p> | Planificación | Cumplimiento de Plan estratégico Cumplimiento de Plan operativo Ejecución Presupuestaria | <p>¿La asociación cuenta con planificación? ¿La planificación permite abordar aspectos corporativos, tácticos, operativos y de contingencia? ¿Se elaboran presupuestos para establecer correctamente cronogramas de acción y control? ¿Se utiliza la planificación para guiar las decisiones de la organización?</p> | <p>Revisión documental Encuestas Entrevistas Matrices de apoyo</p> |
| | Organización | N° de Manuales operativos y de funciones N° de mejoras del proceso de gestión del talento humano | <p>¿Se puede modificar la estructura organizacional? ¿Se han estandarizado los procesos y se están aplicando? ¿Se están realizando mejoras o innovaciones permanentes a los procesos? ¿Se ha establecido procesos de mejoramiento del talento humano? ¿La organización permite fortalecer los procesos solidarios en todos los ámbitos de su funcionamiento?</p> | |
| | Dirección | Nivel de Calidad y eficiencia del servicio Políticas viables de Motivación y recompensas Nivel de Liderazgo | <p>¿Se han realizado evaluaciones del grado de satisfacción del servicio? ¿Se han realizado evaluaciones del grado de satisfacción de los socios (y trabajadores) de la organización? ¿Las políticas de incentivos son las adecuadas para alcanzar los objetivos de empresa? ¿Se ha generado espacios para aumentar los niveles de liderazgo? ¿Se está fomentando el liderazgo situacional, rotativo u otro tipo de liderazgo que permita la participación de la mayoría de los socios en la dirección de la organización?</p> | |
| | Control | Aplicación de Sistema de costos Nivel de confiabilidad del Proceso contable Nivel de confiabilidad de Estados financieros | <p>¿Existen establecidos las herramientas de cálculo de los costos de producción? ¿El sistema contable establecido es el adecuado para garantizar un eficiente control? ¿Existen mecanismos de evaluación, monitoreo y aprendizaje? ¿Está involucrado el conjunto de los socios en los procesos de evaluación, monitoreo y aprendizaje? ¿Los mecanismos de aprendizaje han sido suficientemente efectivos para realizar los cambios que requiere la organización en el largo, mediano y corto plazo así como en casos de contingencia?</p> | |

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 4. Operacionalización de la variable dependiente: Organización fortalecida y con mejores resultados

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems básicos | Técnicas e Instrumentos |
|--|------------------------|--|---|---|
| Es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2011). | Organización solidaria | Nivel de cumplimiento de los Principios de la EPS | ¿Se cumplen los principios de EPS? | Observación Encuesta Entrevista |
| | Cumplimiento normativo | Valoración del Reglamento Interno Nivel de cumplimiento Normativo | ¿Se cuenta con un adecuado reglamento interno? ¿Se conoce y se cumple con la normativa legal de regulación y control? | Revisión documental Encuestas Entrevistas |
| | Gestión administrativa | Nivel del sistema administrativo Incremento de cartera productiva Nivel de satisfacción del cliente interno | ¿Se cuenta con un sistema administrativo adecuado? ¿Los procesos de servicio son eficientes? ¿Aumenta la cartera de servicios y clientes? ¿Aumenta la satisfacción de las necesidades de los socios y trabajadores involucrados en la producción de bienes o servicios de la organización? | |
| | Procesos internos | N° de Procesos internos establecidos de manera estandarizada Cantidad de Procesos internos ajustándose permanentemente de acuerdo a innovaciones y aprendizajes | ¿Se cuenta con procesos administrativos, operativos y de talento humano que se aplican y se mejoran regularmente? | Herramientas administrativas |
| | Resultados | Confiabilidad de Estados financieros | ¿Los resultados financieros mejoran? | |

Fuente: elaboración propia

Técnicas de investigación

Según Rodríguez (2010), las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, como la observación, cuestionario, encuestas, entrevistas. Este mismo autor señala que durante el acopio de datos de información es necesario observar, registrar de forma dialogada y/o esquemática, entrevistar, acceder a distintas fuentes de información, reconstruir contenidos de las lecturas, retratar la realidad.

Previo a la aplicación del trabajo de campo, se contó con la aprobación del Presidente de la organización para este fin (Ver Anexo 1 y 2), por lo que se establece como una necesidad, poder coordinar con todos los socios espacios de trabajo de forma individual y en grupo, para que la aplicación de los instrumentos sea efectiva y genere la información adecuada que permita cumplir con los objetivos planteados. Además, resulta muy necesario que exista la predisposición de los directivos y socios a participar del proceso de levantamiento por lo que para este propósito se plantea el siguiente procedimiento:

- Elaborar y remitir una carta solicitando poder plantear el requerimiento a la Junta General de Socios.
- Socializar los objetivos y plantear el procedimiento.
- Elaborar y remitir una solicitud de acceso y revisión de los documentos existentes en la organización.
- Generar un compromiso directo con la organización y con cada socio para poder realizar el trabajo necesario.
- Realizar un compromiso serio de devolver la información y los resultados de la investigación a sus socios para su validación y su utilización posterior en beneficio de la organización.

En la investigación se utilizaron cuatro técnicas de investigación: (1) revisión documental de información secundaria de la organización en materia administrativa; (2) entrevista estructurada aplicada a la totalidad de los socios activos de la organización; (3) entrevista semi-estructurada colectiva realizada a un grupo de socios involucrado en mayor medida en las tareas de gestión; (4) observación directa en cuatro momentos importantes para visualizar como operan en tiempo real las prácticas de gestión de la organización.

La revisión documental de información secundaria de la organización relevante para los aspectos administrativos.

Se trabajó con diferente información secundaria proveniente de la organización que diera cuenta tanto de sus resultados económicos y sociales como de sus prácticas de gestión. Los tipos de documentación que se revisaron, son:

a. Área organizativa:

- Estatuto social
- Reglamento interno
- Lista de socios actualizada
- Convocatorias y actas de reunión de junta general ordinaria (2013)
- Convocatorias y actas de la junta de vigilancia (2014)
- Convocatorias y actas de la reunión junta directiva (2015)
- Convocatorias y actas de la reunión de la junta general ordinaria (2016)
- Convocatorias y actas de la reunión de la junta general extraordinaria (2017)

b. Área administrativa y productiva

- Plan estratégico
- Plan operativo
- Presupuestos para el año 2018
- Manuales de funciones
- Manuales operativos

- Contratos de trabajo
- Control de inventarios
- Procesos de compra
- Cartera de productos y servicios
- Cartera de clientes mercado público y mercado privado
- Sistema de costos, adquisiciones
- Proceso contable actual
- Estados financieros
- Formulario 101 de la declaración del impuesto a la renta
- Cuentan con capital de trabajo
- Cuentan con algún sistema de proyecciones de venta
- Manuales de supervisión y control
- Detalle de órdenes de compra del sector público

La existencia o inexistencia de esta documentación, da la pauta para empezar conocer las herramientas con las que cuenta la ASOSERVIRG para su desempeño en el área organizativa, administrativa y productiva.

La técnica de la entrevista estructurada al conjunto de la población estudiada

Debido a que se trata de una organización del sector solidario, en el que es pertinente que el conjunto de sus socios estén involucrados en la toma de decisiones sobre la gestión del emprendimiento que les pertenece, se ha elegido realizar una entrevista estructurada a la totalidad de los socios activos del emprendimiento (21 de 28). La investigación considera como población objetivo a la totalidad de socios de la asociación de servicios complementarios Virgen de Guadalupe y siendo una población finita pequeña, no se requiere establecer una metodología que incluya tener que aplicar los instrumentos de levantamiento de información a una muestra. Cabe resaltar, que 7 socios que constan en los estatutos no fueron entrevistados debido a que 3 se encuentran en proceso de salida de la organización (Ver Anexo 5), 2 están de viaje, y 2 ya no se encuentran viviendo en la ciudad de Loja y no tienen participación activa en la organización aunque aún no se ha iniciado formalmente su proceso de salida.

Con esta entrevista, se pretende tener un panorama completo de la percepción del conjunto de los miembros de la asociación sobre la situación y prácticas de gestión pasadas y actuales así como un sondeo de su visión sobre hacia donde debería orientarse su sistema de gestión. Así, la entrevista estructurada fue diseñada de tal manera que permita:

- Analizar la percepción individual y grupal respecto a la especificidad del sector de Economía Popular y Solidaria en cuanto a sistemas de gestión y cómo lo interpretan.
- Evaluar el grado de conocimiento de los socios respecto de la normativa legal respecto al sistema de gestión de una organización de la ESS.
- Detectar las prácticas organizativas existentes y analizar su funcionamiento.
- Determinar si hay procesos estandarizados para cumplimiento de las actividades operativas.
- Analizar si las prácticas organizativas actuales deriva en resultados favorables para los clientes actuales, permite alcanzar clientes potenciales y mejora la calidad de vida de sus socios y trabajadores involucrados en la producción de los mismos.

El formato de la entrevista se encuentra en el Anexo 3. El procedimiento establecido para este levantamiento, fue:

- Diseño de la herramienta;
- Prueba piloto para ajustes de preguntas y terminología;
- Coordinar citas para aplicación de encuestas;
- Aplicación de encuestas;
- Tabulación de las respuestas;
- Procesamiento de datos levantados en matriz Excel;
- Análisis de la información.

La técnica de la entrevista semi-estructurada colectiva aplicada al grupo de socios más involucrados en las prácticas de gestión administrativa de la asociación

Para profundizar en detalles sobre los procedimientos administrativos, indicadores de resultado y otras variables que amplíen el diagnóstico, se ha complementado las encuestas con una entrevista semi-estructurada grupal a un grupo seleccionado de socios. Para la aplicación de la entrevista grupal, se utilizó la técnica del “grupo focal”. De acuerdo a Martínez (2011), esta técnica se la denomina focal ya que se centra en un tema específico y en un reducido número de participantes, es un grupo de discusión en el cual todos dan respuesta a profundidad sobre el tema que se está investigando.

En el grupo focal, participaron 17 personas. Si bien la técnica citada en el párrafo anterior señala que se debería trabajar con un grupo reducido, las características del sector de EPS, donde la estructura de autoridad y jerarquía es horizontal, se consideró adecuado trabajar con la mayoría de socios de la asociación ya que el objetivo del diagnóstico es poder tener la mayor cantidad de apreciaciones posibles respecto de las temáticas planteadas en la herramientas del levantamiento de información.

La entrevista grupal tuvo una duración total de 4 horas (en dos días) en las que se aplicó una técnica de entrevista semi-estructurada a la que fueron invitados el conjunto de socios a responder. Se eligió a la entrevista semi-estructurada para recolectar la información de tipo cualitativo porque permite establecer “una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Janesick, 1998, citado en Hernández, et al, 2010: p 418). Según Grinnell y Unrau, (2007 citado en Hernández, et al, 2010), las entrevistas semi-estructuradas “se basan en una guía de asuntos, o preguntas y el investigador tiene la libertad de introducir preguntas nuevas para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)”.

El formato de la entrevista puede encontrarse en el anexo 4. La entrevista semi-estructurada grupal tuvo como objetivos:

- Fortalecer el diagnóstico con información cualitativa.
- Detectar aspectos cualitativos que afecten los resultados de la organización.
- Identificar aspectos cualitativos que estén fortaleciendo a la organización y sus resultados.
- Profundizar en el grado de conocimiento de los socios frente a la normativa, la organización y a los procesos establecidos.

La entrevista de grupo se desarrolló en la sede de la organización ASOSERVIRG, el 18y 19 de abril del 2018, quienes fueron instruidos a participar libre y voluntariamente, pudiendo aportar lo que ellos crean, conozcan, estimen o consideren respecto de cada pregunta planteada. La dinámica establecida para este levantamiento fue:

- Planteamiento de la pregunta.
- Esperar respuestas espontáneas.
- Profundizar en las respuestas.
- Motivar a una participación más amplia.
- Aclarar las inquietudes de los socios ante las preguntas, sin sesgar o sugerir las respuestas.

La observación directa en momentos clave para analizar las prácticas de gestión de la organización

La observación se utilizó en este estudio de caso porque permite de acuerdo a (Jorgensen, 1989) “comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones por circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas”.

Con la autorización de los miembros de la organización, se pudo estar presente en los siguientes momentos claves para entender las prácticas de gestión:

- Reunión de asamblea general, el 30 de abril 2018, la observación duro 3 horas.

- Prestación de servicios de cafetería, el 03 de mayo 2018, la observación duró 1 hora.
- Prestación de servicios de limpieza al Banco del Estado, el 04 de mayo 2018, la observación duró 1 hora.
- Prestación de servicios de jardinería en la CELEC, el 04 de mayo 2018, la observación duró 1 hora.
- Reunión en el Ministerio de Trabajo para responder una denuncia presentada por una socia trabajador, la observación 45 minutos. Los resultados de esta observación fueron registrados mediante un diario de campo, grabaciones y fotografías.

Diagnóstico de las prácticas de gestión de la Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe ASOSERVIRG.

Prácticas de planificación en la ASOSERVIRG

Como se ha visto en el análisis bibliográfico, uno de los elementos centrales para que una organización del sector solidario pueda ser efectiva en alcanzar sus resultados es la capacidad de todos los socios de alinearse como equipo alrededor de una visión común de futuro. El compromiso con una misma visión empresarial y social es un elemento clave en la gestión.

En la ASOSERVIRG, la mayoría de los socios activos (15 de 21 entrevistados) reconoce que no conoce la visión y misión de la organización (ver pregunta 4 de la entrevista estructurada). Lo que es aún más preocupante es que en la entrevista semi-estructurada grupal, no se logró ninguna respuesta de parte de los socios ante la pregunta “¿Cómo quisiera que se encuentre la organización de aquí en 5 años?”

Así mismo, 13 socios consideran que no existe una planificación estratégica, 14 indican que no se cuenta con un plan operativo anual, casi la mitad de los encuestados consideran que no se rigen por presupuestos anuales y 3 de ellos desconocen el tema (ver pregunta 7 de la entrevista estructurada). Esto contrasta con la respuesta del grupo de socios más involucrados ante la pregunta ¿Quién elabora el presupuesto del año y establece las metas a cumplirse?

(pregunta 14 de la entrevista semi-estructurada) en la que una mayoría de socios indican que el presupuesto es elaborado entre la Junta Directiva, el presidente, la administradora y la contadora. Hay un grupo pequeño de socios que indican que ese presupuesto debe ser elaborado por toda la asociación en Junta General.

Esto no quiere decir, que los socios no tengan una visión de futuro como tal sino probablemente que no se han planteado formularla con claridad y de manera que todos los socios se apropien de ella. Por ejemplo, es interesante notar que casi la mitad de los socios entrevistados ven “el buen vivir y el bien común”. Es decir, una visión sobre la forma de vida de los miembros de la organización como uno de los principios de la EPS que sigue la organización (ver pregunta 3 entrevista estructurada). Además, en la entrevista grupal semi-estructurada, los socios logran contestar con una relativa claridad a preguntas que podrían ayudarles a construir una visión de futuro. Frente a la pregunta ¿Qué tan conformes están con el trabajo realizado hasta ahora? (pregunta 26 de la entrevista semi-estructurada), la respuesta es que antes había más conformidad porque el “trabajo era más frecuente y prácticamente todos tenían espacios de trabajo” y “tenían más órdenes de compra”. Los socios del grupo más involucrado en la gestión desean, que; “siempre que hubiese contratos con el sector público y que el SERCOP, pudiera establecer precios mayores (más justos) ajustados a la variación de salarios anuales, por ejemplo” (pregunta 27 de la entrevista semi-estructurada). Para esto, logran proponer estrategias a largo plazo bastante concretas. Frente a la pregunta ¿Cómo aumentaría el volumen de trabajo? (pregunta 29 de la entrevista semi-estructurada), indican que aumentarían la autogestión y abrirían el enfoque al sector privado, no esperando únicamente del sector público. Frente a la pregunta ¿Qué cambiaría del sistema actual?, responden con claridad que hay que dejar de depender la orden de compra, sino salir a buscar opciones de contratación en otros sectores y que las asociaciones se unan más para poder presentar reclamos y sugerencias.

La inexistencia de mecanismos formales de planificación es bastante común en pequeñas organizaciones de este tipo y es algo que se puede solucionar fácilmente con una formación adecuada en el tema. Lo que resulta más preocupante en realidad es la falta de interés o de reconocimiento por parte de los

socios de que las tareas de planificación de la organización forman parte de lo que se espera de ellos como miembros de una organización solidaria en donde todos son responsables de los resultados presentes y futuros de la organización. Los socios no ven que su función sea planificar y coordinar acciones sino exclusivamente “cumplir lo que disponga la asociación” (7 del total de entrevistados) o de “cumplir con el trabajo” (12 del total de entrevistados), de acuerdo a la pregunta 2 de la entrevista estructurada. Esta respuesta denota que ven a la asociación como si fuese un ente externo a ellos. Es una respuesta típica de personas acostumbradas a un formato de trabajo asalariado en donde hay un jefe encargado de planificar y decidir y un empleado encargado únicamente de ejecutar una tarea indicada por otro. Así mismo, en la pregunta 3 de la entrevista estructurada, solo 4 de los 21 entrevistados indican la autogestión como un principio de la EPS. Notemos que incluso, en el caso de los socios más involucrados con la gestión, ninguno de ellos nombró a la planificación ni siquiera como una de las funciones del Administrador de la asociación (pregunta 20 de la entrevista grupal semi estructurada).

Aunque los socios no se perciben como responsables plenos del destino de la organización, cabe notar que existen algunas fortalezas que pueden facilitar que esto cambie. Un número importante (15 de los 21 encuestados) opinan que en la asociación sí hay respeto a la opinión y a las decisiones de la mayoría (pregunta 4 entrevista estructurada). Existen algunas capacidades ya adquiridas dentro de la organización que pueden facilitar que se emprenda un proceso de liderazgo colectivo y construcción de herramientas de planificación. Más de la mitad de socios han sido capacitados en economía solidaria (pregunta 5 de la entrevista estructurada) y algunos de ellos en fortalecimiento organizativo (9 de 21 socios).

Prácticas de organización en la ASOSERVIRG

De acuerdo a la revisión bibliográfica en la ES, los socios son quienes administran sus propias empresas asociativas y utilizan mayoritariamente sus capacidades laborales para organizar el trabajo. Por lo tanto es necesario el compromiso de los socios para el cumplimiento de sus funciones y con las

actividades propias para organizar permanentemente su emprendimiento de la forma más adecuada para alcanzar los resultados deseados.

En la ASOSERVIRG, existe una organización formal de los procesos de toma de decisiones y control, que está dado por la existencia de la Junta General, la Junta Directiva y de la Junta de Vigilancia, que probablemente se constituyó como parte de los requisitos para legalizar la organización ante la SEPS. Sin embargo, el estudio de campo muestra que los socios no se han apropiado realmente de esta forma de organización. Así, 14 de 21 encuestados desconocen las funciones de las juntas (pregunta 4 de la entrevista estructurada). Incluso la respuesta del grupo de socios más involucrados ante la pregunta ¿Podría indicarme, qué funciones cumple la junta General? ¿Y la Junta Directiva? ¿Y la Junta de Vigilancia? (pregunta 6 de la entrevista semi-estructurada), denotó que se conoce sólo parcialmente las funciones (sólo algunas de las funciones de cada junta fueron mencionadas), se notó que no conocen todas las atribuciones y sus funciones y sobre todo que existe confusión en lo que hace cada una de ellas.

Es importante notar que el funcionamiento regular y documentado de las Juntas es un requisito legal (Art. 19 Del RLOEPS). Si la organización no mejora este aspecto, podría ser sujeto a sanciones económicas por el órgano de regulación y control. Notemos que muy pocos socios (4 de 21), ni siquiera los más involucrados en la administración son conscientes de los problemas que esta falta de organización pueden acarrearles desde el punto de vista legal.

Aunque están conscientes de que si incumplen la normativa eventualmente llegarán a ser sancionados, mencionan que entre las causas de sanción están:

- Por no llevar correctamente convocatorias y actas para reuniones de juntas.
- Por no realizar actividades relacionadas a su objeto social.
- Por no cumplir lo dispuesto en el reglamento interno.

Al respecto la mayoría de los socios (14 de 21 encuestados) tampoco conocen la normativa de regulación y control (pregunta 4 de la entrevista estructurada).

Mediante las visitas de observación y la revisión de la documentación secundaria se hizo evidente que la Junta General es el órgano que mejor funciona. A pesar de que el reglamento indica que este órgano debe reunirse como mínimo una vez al año, en este caso se reúne regularmente el primer viernes de cada mes y tratan sobre el informe financiero, órdenes de compra generadas y analiza los principales problemas de la organización.

Últimamente el tratamiento se ha centrado en los problemas de orden legal. Pocas reuniones han tratado en profundidad aspectos de la forma de organización interna del trabajo que les permita ser más eficientes, trabajar mejor en equipo. Sin embargo en la Junta General se perciben debilidades como: escasa documentación elaborada por el secretario y presidente que certifique las convocatorias y actas de reuniones de la Junta General. Además la falta de visión de la Junta General sobre la necesidad de mantener una relación cercana con el cliente, provocó que se perdiera el trabajo con la comunidad Marista en el cantón Loja, que a la vez representa el único contrato obtenido con el sector privado.

En cuanto a la Junta Directiva (Presidente, Secretario, vocalías y Administrador), el registro de convocatorias y actas es escaso. A las reuniones no asisten los vocales suplentes, y la participación del Secretario es esporádica. Por tanto, este órgano de gobierno es dinamizado solo por el Presidente y la Administradora de la organización. Esto deja en evidencia el poco interés de los socios en el cumplimiento o desconocimiento de sus funciones. Entregando el peso de la responsabilidad a unos cuantos directivos.

En lo que se refiere a la Junta de Vigilancia (vocalías principales y suplentes) nunca han mantenido reuniones. Por tanto, en este órgano de gobierno, requiere activar con urgencia su compromiso, comenzando a conocer y cumplir sus funciones y convertirse en un grupo de apoyo para la asociación.

Profundizando en la comprensión de algunas de las funciones operativas más importantes de la organización, se preguntó a los socios más involucrados ¿Cuáles son las funciones del Administrador? ¿Cómo cree que se pueda mejorar el desempeño? (ver pregunta 20 de la entrevista semi-estructurada). Estos consideran, en resumen, que la administradora debe:

- Administrar el dinero, los trabajos y hacer autogestión.
- Hacer cumplir todo lo que está en el reglamento interno de la institución.
- Dotar de insumos y equipos a los socios trabajadores.
- Rendir cuentas de lo actuado.

Esta respuesta demuestra un conocimiento general bueno de la función de la organización pero es importante notar que no mencionan elementos que diferenciarían un administrador de una organización solidaria a la de una empresa convencional. Por ejemplo, ninguno mencionó que debe cuidar del bienestar de los socios y de que sus necesidades fundamentales estén cubiertas, ni tan siquiera que debe motivar a las personas que trabajan en la organización o mantener vivo el espíritu de colaboración y trabajo en equipo. De hecho, la ausencia de esta función de la administración puede haber contribuido a los aspectos negativos percibidos en la actualidad por los socios de ASOSERVIRG como el negativismo, irrespeto, poca solidaridad desunión y la poca responsabilidad (pregunta 9 de la entrevista estructurada).

El total de los encuestados coincide que la gestión administrativa y la organización en su conjunto deben mejorar en sus funciones (ver pregunta 8 de la entrevista estructurada). Es decir, están conscientes que deben asumir sus roles, empoderarse de su organización, buscar nuevos nichos de mercado y fomentar los principios de la Economía Solidaria. Como ya se mencionó antes, un aspecto positivo de esto es que 8 de 21 se han capacitado en temas administrativos y un poco más de la mitad ha recibido capacitación en EPS y un poco menos en fortalecimiento organizativo; es decir, que existe dentro de la organización un potencial para avanzar en este aspecto.

En referencia a la gestión del talento humano, un aspecto positivo de la administración es haber logrado que todos los socios se capaciten en temas de su interés. Las capacitaciones se han efectuado tanto en aspectos técnicos como productivos, dependiendo de la necesidad del socio para mejorar sus capacidades en su lugar de trabajo (ver pregunta 15 de la entrevista semi-estructurada). Esto

les ha permitido mejorar la calidad de sus servicios y fomentar el desarrollo de las capacidades de los socios.

En la pregunta 5 de la entrevista estructurada, más de la mitad de los socios (11 de 21) han recibido procesos de formación en temas de EPS. Pero también debido a los requerimientos de los procesos de contratación han recibido cursos de limpieza (10 de 21), en jardinería (9 de 21). Se ha dado libertad a cada socio para que escoja el área de capacitación que más le interesa. Por ello, 12 de 21 encuestados se han capacitado en gastronomía y 10 de 21 en limpieza de oficinas (ver pregunta 5 de la entrevista estructurada).

Notemos que no sólo se han capacitado en temas relacionados con los servicios actuales que brinda la asociación. También 13 de 21 socios invirtiendo (80\$ c/u) se han formado en procesos de manejo de desechos biopeligrosos y limpieza hospitalaria (ver pregunta 5 de la entrevista estructurada). Sin embargo, los procesos de contratación en limpieza hospitalaria son mínimos para el sector de la EPS. Esta situación podría convertirse en una inversión improductiva para la ASOSERVIRG, a menos que se promueva y concrete desde el estado la contratación de servicios de limpieza hospitalaria a organizaciones de este sector.

Un aspecto muy preocupante de la gestión del talento humano ha sido la falta de formalidad en los procesos de contratación, seguridad ocupacional y monitoreo de resultados, lo que ha ocasionado varias pérdidas económicas y en tiempo de los directivos. Así, la organización ya ha tenido que enfrentar dos reclamos laborales que se han judicializado, como la liquidación solicitada por el ex presidente de la ASOSERVIRG, y el reclamo de una socia por un accidente laboral. El primer caso, se debió al desconocimiento de la normativa laboral y de EPS por parte de la administración y; en el segundo ejemplo, a la ausencia de manuales de seguridad ocupacional, que de haberse socializado en su momento con todos los socios se hubiese reducido las posibilidades de accidentes laborales.

Por el lado de la organización del trabajo propiamente dicho, sólo 12 de 21 socios reconocen entre sus obligaciones las funciones relacionadas al cumplimiento del trabajo; es decir, que piensan que deben organizar su trabajo de forma autónoma; 7 de los 21 encuestados afirman que cumplen lo que disponga la

asociación, y sólo una mínima parte (1 de 21 socios) señalan que desconocen sus funciones (ver pregunta 2 de la entrevista estructurada). Este último dato, corresponde a uno de los socios que trabaja eventualmente.

Un aspecto positivo de la manera en que se han organizado los socios es que siempre buscan la satisfacción del cliente, por lo que si el cliente requiere servicios que no necesariamente están en la orden de compra, los socios son flexibles para realizarlos. Por ejemplo, proceden a dar una limpieza extra de los baños. Sin embargo, esta flexibilidad también ha llevado a que haya una falta de estandarización en los procesos y por lo tanto a la dificultad de medir su efectividad y eficiencia. Por ejemplo, como no hay un procedimiento acordado con respecto al uso de los insumos necesarios para cada tarea, en la actualidad es poco probable determinar si se gasta lo suficiente, poco o demasiado de cada producto que se compra para realizar las tareas.

La organización no cuenta con manuales de funciones o procesos que ayuden a definir las actividades que cada uno realiza dentro de la organización. Sin embargo, se han organizado internamente por grupos para tratar de resolver los asuntos específicos a cada servicio que brindan. Por ejemplo, en cada lugar donde se presta los servicios de alimentación, limpieza y jardinería existe un responsable del grupo, encargado de informar cualquier tipo de observación generada por los clientes. De esta manera, todas las decisiones no recaen sobre una administración general que puede ser que no alcance a comprender las necesidades organizativas específicas a cada servicio.

Prácticas de dirección en la ASOSERVIRG

En el pensamiento y prácticas de la ES se valora el trabajo de todos sus integrantes. Por ello, la dirección debe orientar a la organización al logro de sus objetivos sociales, económicos y al fomento del liderazgo.

En la ASOSERVIRG pocos socios (2 de 21) detectan que es importante trabajar por metas “los socios toman el trabajo con poca importancia y de la misma manera le dan poca importancia a la organización. Por tanto, debe existir un plan de trabajo claro” (pregunta 9 de la entrevista estructurada).

Aunque más de la mitad de los socios (12 de 21) piensan que en su organización sí se realiza un seguimiento a las metas planteadas (pregunta 7 de la entrevista estructurada), la observación realizada permite notar que lo que los socios llaman “metas” es en realidad el cumplimiento de tareas fijadas a corto plazo (por ejemplo la realización de una reunión, la asistencia de un evento, etc.) mas no objetivos a ser cumplidos en un largo, mediano o corto plazo.

También se puede notar que un número importante de socios logran formular metas como tal. En el grupo focal en la pregunta ¿Cómo aumentaría el volumen de trabajo? ¿Qué cambiaría del sistema actual?, los socios consideran que se deberíaaumentar la autogestión y abrir el enfoque al sector privado, no esperando únicamente del sector público. Y en la pregunta ¿Qué cambiaría del sistema actual? responden que se debecambiar el sistema de trabajo, que consiste en esperar la orden de compra, sino salir a buscar opciones de contratación en otros sectores (pregunta 29 de la entrevista semi-estructurada).

La respuesta enfocada a diversificar sus clientes es muy pertinente ya que en la actualidad el número de organizaciones prestadoras de servicios se ha incrementado, en el cantón Loja pero ninguna asociación está prestando servicios de alimentación y limpieza al sector privado. Este nicho de mercado ha sido muy poco explorado por la ASOSERVIRG, y contribuiría a generar espacios de trabajo para sus socios, más aun cuando 20 de 21 encuestados consideran que cuentan con la capacidad productiva para competir en el mercado privado (pregunta 8 de entrevista estructurada). Trabajar en la búsqueda de otros espacios de mercado contribuiría al cumplimiento de sus objetivos económicos.

Retomándose la experiencia fallida que tuvo la organización con su trabajo con un actor del sector privado, es notorio que carecen de poder de negociación. Además al no contar con un sistema de costos de producción, se les dificulta ofertar precios inmediatos de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Por lo tanto, es evidente que la organización no está preparada para ofertar exitosamente sus servicios al sector privado a pesar de contar con todos los equipos para ser una empresa competente.

En la Asociación, 17 de 21 encuestados consideran que al iniciar un trabajo, se socializa las condiciones con todos los socios (pregunta 7 entrevista estructurada). Esto refleja que en la organización existe también un liderazgo que en medida de sus posibilidades procura comunicar las cosas con claridad para evitar confusiones. Estos datos se fortalece cuando el grupo de socios más involucrados responden a la pregunta ¿Cree que en la organización se toman decisiones de forma asociativa? ¿Por qué lo considera así?, la opinión aceptada por la mayoría es que las decisiones si se toman en consenso, ya que ahora ven una mejoría en la asociación (pregunta 2 entrevista semi-estructurada). Esto es una de las principales fortalezas y que se tiene que visibilizar y mantener en el futuro.

Frente a las políticas de motivación que mantiene la organización, 18 de 21 socios afirman que realizar su trabajo les genera conformidad, 17 de 21 opinan que sus ingresos por el trabajo realizado son adecuados y a todos les gustaría que hubiese más trabajo (pregunta 8 de la entrevista estructurada). También 16 de 21 socios, señalan que están comprometidos con el desarrollo del trabajo (pregunta 7 de entrevista estructurada). El trabajo les genera satisfacción pero también preocupación al ver que este se agota. Antes los socios no tenían trabajos formales, no tenían un seguro social.

En el caso de estudio relacionado a la atención de sus clientes 15 de 21 socios, determinan que no cuentan con sistemas de promoción; 7 de 21 consideran que han realizado mediciones de satisfacción a sus clientes; 14 de 21, acotan que cuenta con imagen corporativa y; 19 de 21, manifiestan que han recibido cursos de atención al cliente (pregunta 7 de entrevista estructurada).

La información antes expuesta es muy importante, porque a pesar que en las organizaciones de la EPS de acuerdo a la revisión bibliográfica las operaciones de *marketing* son aspectos poco desarrollados, puede notarse el elevado número de socios de la asociación interesados en brindar un buen servicio a sus clientes, además ya tienen registrada la marca de su cafetería en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Por tanto, es necesario fortalecer estos avances y empezar el planteamiento de metas cortas y medibles que le permitan a la ASOSERVIRG potenciar lo que han logrado.

Prácticas de control en la ASOSERVIRG

Para los emprendimientos de la ES el control es de gran importancia, gracias a esta función administrativa se consigue supervisar, comparar y corregir todo el trabajo realizado, a la vez que permite precisar las razones del éxito o fracaso de sus actividades.

En la ASOSERVIRG, 19 de 21 encuestados manifiestan que su organización lleva la contabilidad de acuerdo a la normativa SEPS, que cumple con sus obligaciones tributarias y con la normativa laboral (pregunta 7 de la entrevista estructurada). Como se vio anteriormente, la necesidad de cumplimiento de la normativa laboral ha sido resultado de un proceso de aprendizaje que fue costoso para la organización. En la actualidad, todos los socios trabajadores tienen contrato laboral, perciben un sueldo básico, seguridad social, pago de horas extras y liquidación al término de su contrato. No existen vacaciones porque su contrato está supeditado al tiempo de duración de las órdenes de compra, las mismas que tienen una duración máxima de un año.

Notemos que la directiva de la organización va más allá de lo que pide la Ley en el cumplimiento de los controles financieros. De hecho, en las organizaciones del sector real por lo general la contabilidad, pagos tributarios son realizados por un contador contratado el mismo que informa al administrador de la asociación de los resultados financieros. Pese a lo expuesto, el grupo de socios más involucrados ante la pregunta ¿Quién es el responsable del dinero que se genera por cada trabajo realizado? (pregunta 19 de la entrevista semi-estructurada) responden que para realizar los pagos (remuneraciones de socios, proveedores, servicios básicos, entre otras) han establecido el mecanismo de firmas conjuntas entre la Administradora y el Presidente, en la emisión de cheques. Si se requiere hacer alguna transferencia, la contadora, con previa autorización y documentos de descarga, procede a realizar dicho trámite.

Además, el conocimiento que tiene el conjunto de socios respecto a cómo se maneja el tema financiero de la organización es bastante bueno. Así 17 de 21 socios, saben que su organización cuenta con un importante capital de trabajo y más de la mitad (14 de 21) considera que si tienen acceso a fuentes de

financiamiento (pregunta 7 de entrevista estructurada). Estos datos son de conocimiento de todos los socios, debido a que su contador asiste a la reunión mensual de Junta General de la organización y entrega el informe de ingresos y egresos (pregunta 12 de entrevista semi-estructurada).

En la pregunta 7 de la entrevista estructurada, más de la mitad de los socios (14 de 21) consideran que no se realizan sesiones de rendición de cuentas. Esta respuesta contrasta con la opinión del grupo más involucrado (pregunta 12 de entrevista semi-estructurada) cuando señalan que en la ASOSERVIRG “se entrega un informe económico mensual más no una rendición de cuentas”. Sin embargo en la misma pregunta se puede notar que muchos socios confunden el informe económico, con el informe de rendición de cuentas. La rendición de cuentas es un principio que debe ser practicado por las organizaciones de acuerdo a la LOEPS.

Como se explicó previamente, la falta de una estandarización en el uso de los insumos, no le permite saber a la asociación si está gastando demasiado, poco o suficiente de acuerdo con el volumen de trabajo que tiene. También 12 de 21, consideran que no tienen un adecuado sistema de cálculo de costos de producción. Esta respuesta se fortalece cuando 15 de 21 socios, responden que no tienen definido los precios de sus productos o servicios (ver pregunta 7 de la entrevista estructurada). Por tanto, la organización requiere herramientas que contribuyen a mejorar sus sistemas de control.

Si bien es cierto que más de la mitad de los encuestados manifiestan que su organización carece de sistemas de control de calidad de los servicios. Sin embargo 20 de 21 opinan que la asociación cuenta con supervisión propia para el trabajo. Es decir, en cada espacio de labores existe una persona que controla la hora de entrada y salida de los socios trabajadores por medio de hojas de registro y además inspecciona que las actividades se cumplan de acuerdo a las especificaciones de las órdenes de compra (pregunta 18 de la entrevista semi-estructurada). El supervisor es elegido entre todos los socios que prestan el servicio en una determinada institución. Pero en muchas ocasiones, ellos tampoco cumplen sus responsabilidades.

De acuerdo al grupo de socios más involucrados, el Administrador es el encargado de proveer los insumos necesarios en cada lugar de trabajo (ver pregunta 20 de la entrevista semi-estructurada). Ante lo expuesto y de acuerdo a los requerimientos de los supervisores, también se encarga de solicitar al presidente la firma de un cheque para la compra de los insumos necesario para continuar brindando los servicios (alimentación, jardinería y limpieza). Posteriormente, viene la entrega de los materiales en cada lugar de trabajo a los respectivos supervisores. Pero no existen documentos de los materiales entregados a cada supervisor que permitan controlar el uso de los insumos. Finalmente, el administrador se encarga de hacer llegar las facturas a la contadora.

En lo referente a los inventarios casi la mitad de los encuestados (10 de 21) señalan que no existe un sistema de control de inventarios (pregunta 7 de entrevista estructurada). Pero algunos que participaron en el grupo focal consideran que si se ha realizado y otros que nunca se ha realizado. Otros creen que es una actividad que debería ser realizada por el presidente, ya que es el único que lleva las llaves de la bodega. Por otro lado, algunos piensan que es función del administrador y de la Junta de Vigilancia (pregunta 25 entrevista semi-estructurada). Es evidente que existe confusión y desconocimiento de esta actividad, y es preocupante que la organización no cuente con un inventario de todos sus bienes.

Encuesta personalizada

La encuesta se aplicó mediante la utilización de un formato elaborado para poder cuantificar las respuestas y establecer en porcentaje los niveles de conocimiento, aplicación y cumplimiento de la normativa. El procedimiento establecido para este levantamiento fue:

- Diseño de la herramienta.
- Prueba piloto para ajustes de preguntas y terminología.
- Coordinar citas para aplicación de encuestas.
- Aplicación de encuestas.
- Tabulación de las respuestas.
- Procesamiento de datos levantados en matriz Excel.

- Análisis de la información.

Una vez realizado el ejercicio en grupo, los principales hallazgos se presentan a continuación, conjuntamente con un análisis de las respuestas, que al final sirvieron para tener una mayor claridad y comprensión de la situación organizativa (que se relaciona directamente con la normativa vigente de parte de las entidades públicas encargadas de la regulación y control, principalmente SEPS; Ministerio de Trabajo, Servicio de rentas Internas, IESS), además sirvió para detectar las deficiencias operativas, administrativas y otras que se relacionan con los resultados económicos y financieros.

Informe de levantamiento de información con encuestas

Análisis

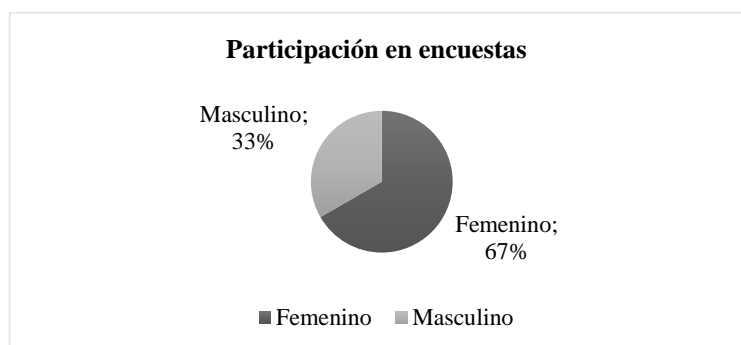
Según la Tabla N° 3 y Gráfico N° 1 Determinación del género, se cuantifica la participación de las mujeres en la organización.

Tabla N° 3. Determinación del género

| Participación en encuestas | | |
|----------------------------|------------|------------|
| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
| Femenino | 14 | 67 |
| Masculino | 7 | 33 |
| Total | 21 | 100 |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Gráfico N° 1. Determinación del género



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Análisis e interpretación:

El presente cuadro resume el sexo de los encuestados, que acorde a la composición legal de la asociación, la mayoría son de sexo femenino 67% y 33% masculino. Estos porcentajes de la participación de la mujer en la organización son una pequeña pero importante muestra de la dinamización del empleo 46% efectuada por las mujeres a nivel nacional a través de sus microempresas.

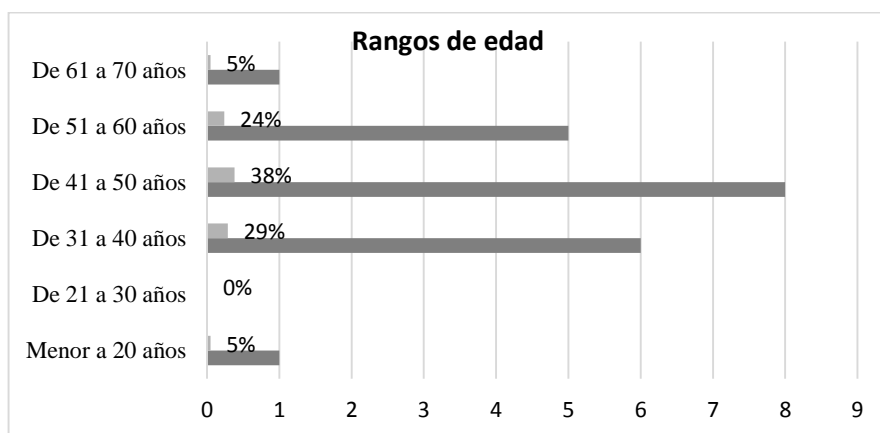
Según la Tabla N° 4 Gráfico N° 2 Edad promedio, se visualiza la estructura generacional de la organización.

Tabla N° 4. Edad promedio

| Rangos de edad encuestado | | |
|---------------------------|------------|--------------|
| Variables | Frecuencia | Porcentaje |
| Menor a 20 años | 1 | 5 |
| De 21 a 30 años | 0 | 0 |
| De 31 a 40 años | 6 | 29 |
| De 41 a 50 años | 8 | 38 |
| De 51 a 60 años | 5 | 24 |
| De 61 a 70 años | 1 | 5 |
| Total | 21 | 100,0 |
| Promedio edad | 45 | |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Gráfico N° 2. Edad promedio



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Análisis e interpretación:

De las 21 encuestas realizadas un 38% se encuentran dentro del rango de edad de 41 a 50 años. De 31 a 40 años un 29%. De 51 a 60 años un 24%. Mayores de 70 años y menores de 20 años con 5% respectivamente. Lo que significa que en su mayoría los socios son personas adultas todas mayores a 40 años, de hecho, el promedio general de edad es de 50 años. Esta característica es interesante por lo que representa en criterio y formación.

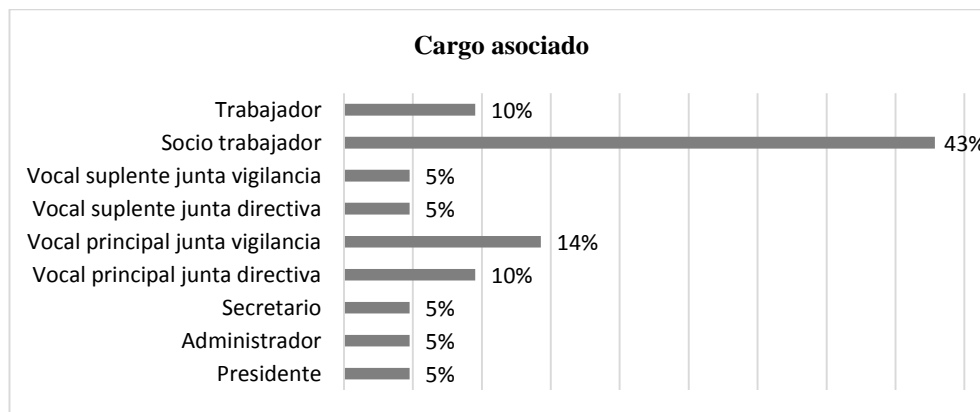
De acuerdo a la Tabla N° 5 y Gráfico N° 3 Cargo asociado, se garantiza el respeto a la estructura organizativa con representantes de todas las juntas, socios y trabajadores.

Tabla N° 5. Cargo asociado

| Cargo asociado | | |
|----------------------------------|------------|------------|
| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
| Presidente | 1 | 5 |
| Administrador | 1 | 5 |
| Secretario | 1 | 5 |
| Vocal principal junta directiva | 2 | 10 |
| Vocal principal junta vigilancia | 3 | 14 |
| Vocal suplente junta directiva | 1 | 5 |
| Vocal suplente junta vigilancia | 1 | 5 |
| Socio trabajador | 9 | 43 |
| Trabajador | 2 | 10 |
| Total | 21 | 100 |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas.

Gráfico N° 3. Cargo asociado



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Análisis e interpretación:

En el levantamiento se respetó la composición organizativa y productiva actual de la organización, donde tanto socios como terceros son parte de la misma.

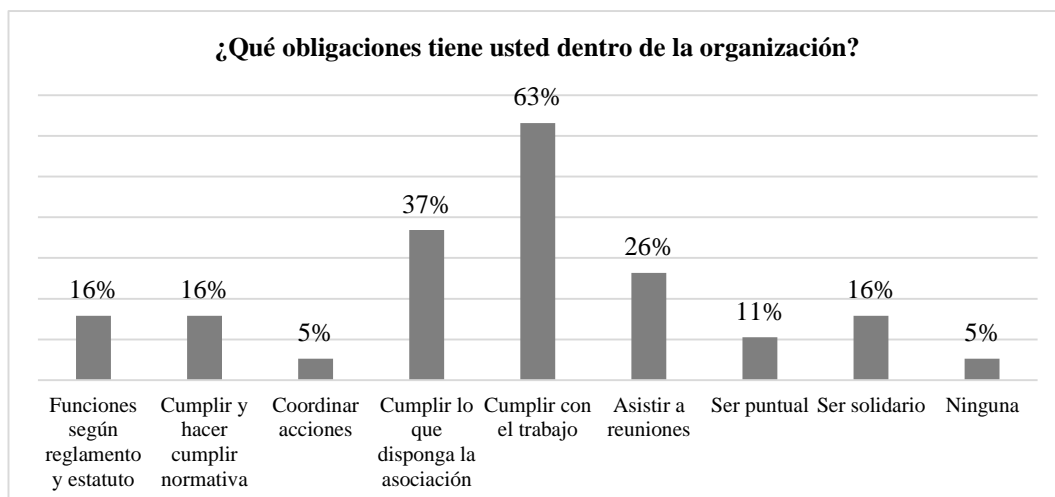
En la Tabla N° 6 Gráfico N° 4 Obligaciones de los socios en la organización, se identifica su actitud frente a la asociación.

Tabla N° 6. Obligaciones de los socios en la organización

| ¿Qué obligaciones tiene usted dentro de la organización? | | |
|--|------------|------------|
| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
| Funciones según reglamento y estatuto | 3 | 16 |
| Cumplir y hacer cumplir normativa | 3 | 16 |
| Coordinar acciones | 1 | 5 |
| Cumplir lo que disponga la asociación | 7 | 37 |
| Cumplir con el trabajo | 12 | 63 |
| Asistir a reuniones | 5 | 26 |
| Ser puntual | 2 | 11 |
| Ser solidario | 3 | 16 |
| Ninguna | 1 | 5 |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Gráfico N° 4. Obligaciones de los socios en la organización



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Análisis e interpretación:

En relación a las funciones que cumple cada encuestado para la organización, la gran mayoría manifiesta que la principal obligación es “cumplir con el trabajo” o “cumplir con lo que disponga la asociación”. Lo que sugiere que hay poca actitud propositiva y también refleja que no hay un consenso de las reales obligaciones que cada socio debe tener con la organización.

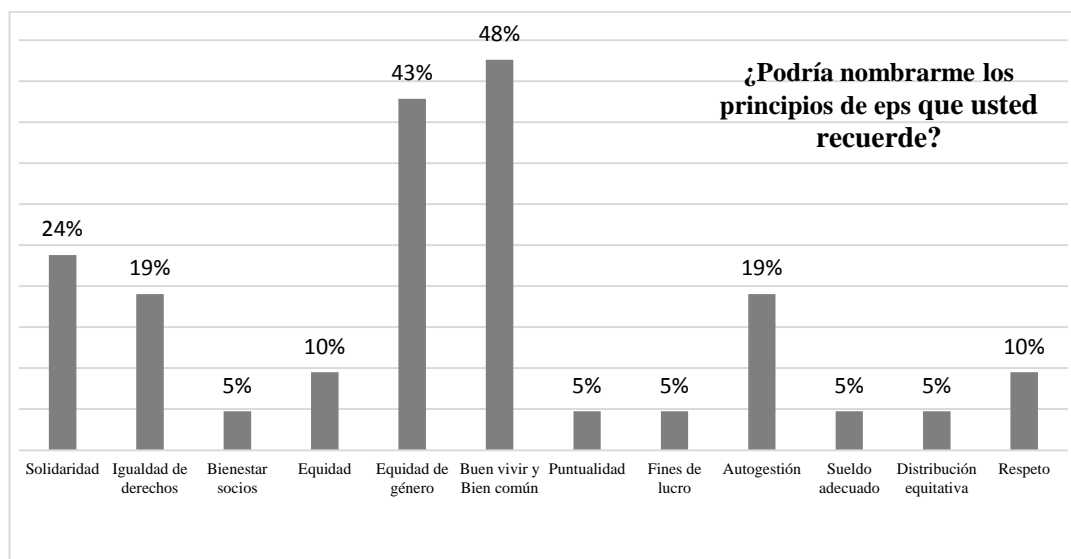
Según la Tabla N° 7 y Gráfico 5 Principios de la EPS nombrados por los socios, se mide el nivel de conocimiento de los principios de la Economía Popular y Solidaria dentro de la ASOSERVIRG.

Tabla N° 7. Principios de la EPS nombrados por los socios

| ¿Podría nombrarme los principios de EPS que usted recuerde? | | |
|--|-------------------|-------------------|
| Variables | Frecuencia | Porcentaje |
| Solidaridad | 5 | 24 |
| Igualdad derechos | 4 | 19 |
| Bienestar socios | 1 | 5 |
| Equidad | 2 | 10 |
| Equidad de género | 9 | 43 |
| Buen vivir y bien común | 10 | 48 |
| Puntualidad | 1 | 5 |
| Fines de lucro | 1 | 5 |
| Autogestión | 4 | 19 |
| Sueldo adecuado | 1 | 5 |
| Distribución equitativa | 1 | 5 |
| Respeto | 2 | 10 |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Gráfico N°5. Principios de la EPS nombrados por los socios



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Análisis e interpretación:

La respuesta obtenida respecto de los principios de EPS, reflejan que no hay un profundo conocimiento de los mismos, ya que cerca del 50% de encuestados destacan el “Buen vivir y bien común”; y la “equidad de género”. Pero otros que son fundamentales como la “solidaridad” y la “autogestión” y la “distribución equitativa de excedentes”, tienen porcentajes bajos que evidencian la poca tendencia a respetar los principios fundamentales del sector.

Si bien existen otras respuestas, no son principios del sector EPS, por lo que se refleja, como ya se dijo, claramente que hace falta trabajar en la consolidación y creación de la cultura en principios que realmente haga que el trabajo solidario sea cosa normal y no individualista como ahora se percibe.

De acuerdo a la Tabla N° 8 y Gráfico N° 6 Principios de la EPS que se cumplen en la organización, se identifica la prevalencia de estos principios.

Tabla N° 8. Principios de la EPS que se cumplen en la organización

¿Se cumple ese principio en la organización?

| Variables | Frecuencia Sí | Frecuencia No | Porcentaje Sí | Porcentaje No |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Solidaridad | 5 | 0 | 100 | 0 |
| Igualdad derechos | 2 | 2 | 50 | 50 |
| Bienestar socios | 1 | 0 | 100 | 0 |
| Equidad | 2 | 2 | 100 | 100 |
| Equidad de género | 8 | 1 | 89 | 11 |
| Buen vivir y bien común | 9 | 1 | 90 | 10 |
| Puntualidad | 0 | 1 | 0 | 100 |
| Fines de lucro | 0 | 1 | 0 | 100 |
| Autogestión | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sueldo adecuado | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Distribución equitativa | 1 | 0 | 100 | 0 |
| Respeto | 2 | 0 | 100 | 0 |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Gráfico N° 6. Principios de la EPS que se cumplen en la organización



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicada.

Análisis e interpretación:

En cuanto al cumplimiento de los principios identificados en la pregunta anterior, en general hay cumplimiento, aunque no es una percepción generalizada.

La opción derivada de esta pregunta es, que se debe llegar al 100% de cumplimiento en cada principio y en función de ello trabajar y crear convivencia.

Según la Tabla N° 9 y Gráfico N° 7 Situaciones que se cumplen y no se cumplen en la organización, se establece el conocimiento sobre el cumplimiento de obligaciones en la organización y normativa de control y regulación.

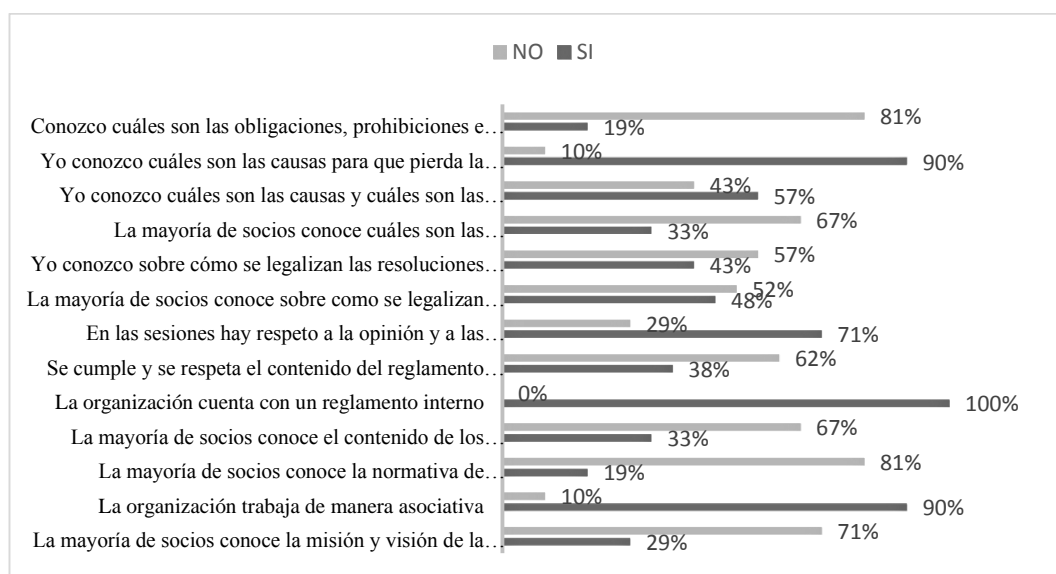
Tabla N° 9. Situaciones que se cumplen y no se cumplen en la organización

¿Podría indicarme si a cada situación usted considera que si se cumple dentro de la organización, en caso de que alguna no exista, responda no?

| VARIABLES | Frecuencia Sí | Frecuencia No | Porcentaje Sí | Porcentaje No |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| La mayoría de los socios conoce la misión y visión de la organización | 6 | 15 | 29 | 71 |
| La organización trabaja de manera asociativa | 19 | 2 | 90 | 10 |
| La mayoría de los socios conoce la normativa de regulación y control | 4 | 17 | 19 | 81 |
| La mayoría de los socios conoce el contenido del estatuto social | 7 | 14 | 33 | 67 |
| La organización cuenta con un reglamento interno | 21 | 0 | 100 | 0 |
| Se cumple y se respeta el contenido del reglamento interno | 8 | 13 | 38 | 62 |
| En las sesiones hay respeto a la opinión y a las decisiones de la mayoría | 15 | 6 | 71 | 29 |
| La mayoría de los socios conoce sobre cómo se legalizan las resoluciones tomadas | 10 | 11 | 48 | 52 |
| Los socios conocen cuáles son las atribuciones de cada una de las juntas | 7 | 14 | 33 | 67 |
| Conozco cuáles son las causas y cuáles son las sanciones por parte de la SEPS | 12 | 9 | 57 | 43 |
| Yo conozco cuáles son las causas para que pierda la calidad de socio | 19 | 2 | 90 | 10 |
| Conozco cuáles son las obligaciones, prohibiciones e infracciones de la LOEPS | 4 | 17 | 19 | 81 |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Gráfico N° 7. Situaciones que se cumplen y no se cumplen en la organización



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Análisis e interpretación:

Las respuestas a las inquietudes de la pregunta 4, ayudan a percibir el bajo nivel de involucramiento de socios y trabajadores en el esquema organizativo, normativo y productivo, que provoca consecuentemente bajo nivel de cumplimiento regulatorio.

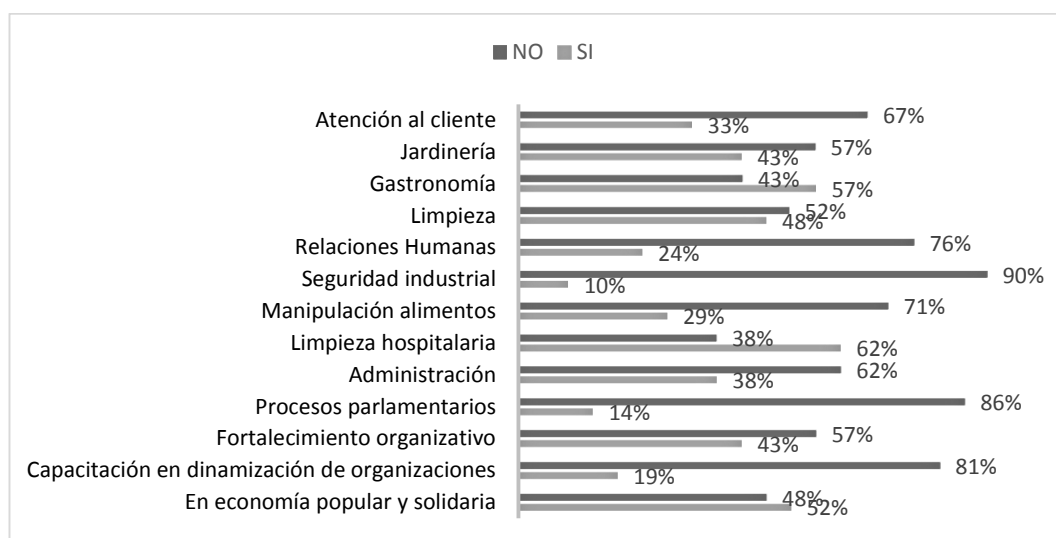
De acuerdo a la Tabla N° 10 y Gráfico 8 Cursos de capacitación recibidos, se determina los temas de capacitación recibidos por los socios de la organización.

Tabla N° 10. Cursos de capacitación recibidos

| Variables | ¿Me podría indicar qué tipo de cursos de capacitación ha recibido? | | | |
|--|--|---------------|---------------|---------------|
| | Frecuencia Sí | Frecuencia No | Porcentaje Sí | Porcentaje No |
| En economía popular y solidaria | 11 | 10 | 52 | 48 |
| Capacitación en dinamización de organizaciones | 4 | 17 | 19 | 81 |
| Fortalecimiento organizativo | 9 | 12 | 43 | 57 |
| Procesos parlamentarios | 3 | 18 | 14 | 86 |
| Administración | 8 | 13 | 38 | 62 |
| Limpieza hospitalaria | 13 | 0 | 62 | 38 |
| Manipulación alimentos | 6 | 0 | 29 | 71 |
| Seguridad industrial | 2 | 0 | 10 | 90 |
| Relaciones humanas | 5 | 0 | 24 | 76 |
| Limpieza | 10 | 0 | 48 | 52 |
| Gastronomía | 12 | 0 | 57 | 43 |
| Jardinería | 9 | 0 | 43 | 57 |
| Atención al cliente | 7 | 0 | 33 | 67 |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Gráfico N° 8. Cursos de capacitación recibidos



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Análisis e interpretación:

Respecto de la consulta de cursos de capacitación los encuestados manifiestan haber recibido capacitación en diferentes temáticas acordes a la gestión organizativa y gestión productiva de la organización y del sector. A pesar de que no todo han tenido acceso a todos los cursos. Además permite tener información que servirá a futuro el acceso a otros espacios de capacitación y desarrollo de habilidades.

Según la Tabla N° 11 y Gráfico N° 9 Actividades económicas de la organización, se resalta el conocimiento de los socios de las actividades que puede realizar la asociación para obtener recursos.

Tabla N° 11. Actividades económicas de la organización

| ¿Nombre las actividades económicas que realiza la asociación? | | |
|--|-------------------|-------------------|
| Variables | Frecuencia | Porcentaje |
| Alimentación cafetería | 14 | 67 |
| Limpieza oficinas | 16 | 76 |
| Jardinería | 14 | 67 |
| Aluminio y vidrio | 3 | 14 |
| Cerrajería | 2 | 10 |
| Limpieza hospitalaria | 1 | 5 |
| Albañilería | 3 | 14 |
| Huertos pecuarios | 3 | 14 |
| No sabe | 3 | 14 |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Gráfico N° 9. Actividades económicas de la organización



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Análisis e interpretación:

Frente a la inquietud de las actividades económicas que realiza la organización, se hubiera esperado que todos respondan lo mismo, pero al parecer es de acuerdo con las que cada uno ha realizado o piensa realizar, por ello las respuestas no fueron unificadas. Esto refuerza la percepción de se requiere un modelo de gestión que involucre el accionar de todos, socios y trabajadores.

De acuerdo a la Tabla N° 12 y Gráfico N° 10 Participación de socios en actividades económicas se cuantifica el tipo de trabajo realizado por los socios y trabajadores de la organización.

Tabla N° 12. Participación de socios en actividades económicas

¿En cuáles ha participado usted?

| Variables | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Alimentación en cafetería | 9 | 43 |
| Limpieza de oficinas | 15 | 71 |
| Jardinería | 13 | 62 |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Gráfico N° 10. Participación de socios en actividades económicas



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Análisis e interpretación:

Respecto de las actividades que han participado, un 71% lo ha hecho en el servicio de limpieza de oficinas. Un 62% en jardinería; y, un 43 en el servicio de alimentación en la cafetería de la Central Eólica Villonaco. Lo que en definitiva demuestra que no cumplen con su objeto social cabalmente, ya que tienen y pueden desarrollar muchas otras actividades más, que legalmente les son permitidas.

Según la Tabla N° 13 y Gráfico N° 11 Actividades que se cumplen y no se cumplen en la organización, los encuestados reconocen los procesos productivos y administrativos que se llevan a cabo en la asociación.

Tabla N° 13. Percepción del cumplimiento de actividades

| Actividades que se cumplen y no se cumplen en la organización | | | |
|--|-----------|--------------|---------|
| Variables | Se cumple | No se cumple | No sabe |
| La asociación cuenta con un sistema de control de inventarios | 38% | 48% | 14% |
| La asociación cuenta con manuales de procesos para estandarizar el trabajo | 0% | 95% | 5% |
| La asociación cuenta con manuales de funciones | 19% | 76% | 5% |
| La asociación cuenta con la función de supervisión para el trabajo | 95% | 5% | 0% |
| La asociación cuenta con un administrador profesional | 10% | 81% | 10% |
| La asociación tiene definido los flujos de procesos | 10% | 24% | 67% |

Actividades que se cumplen y no se cumplen en la organización

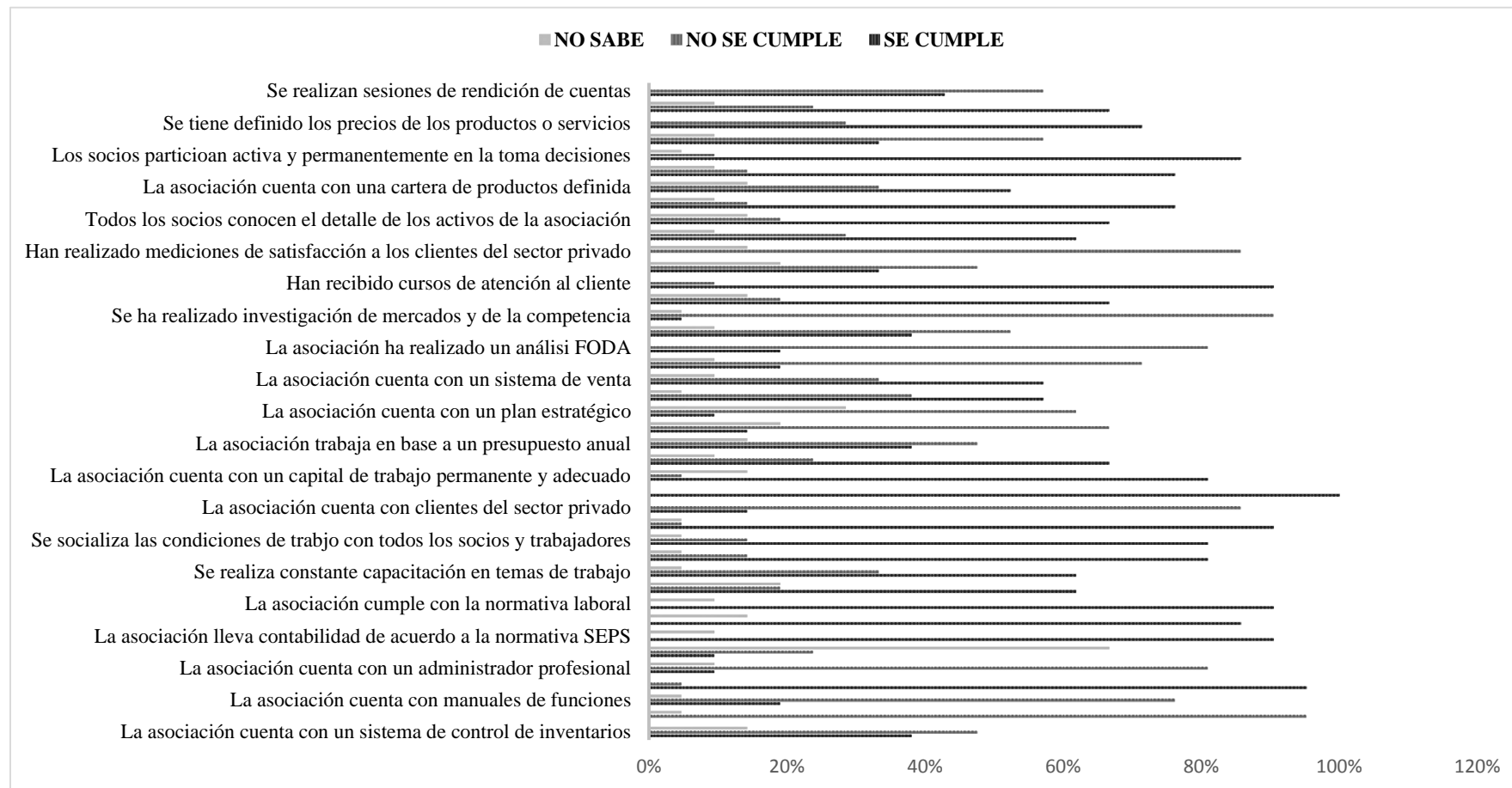
| Variables | Se cumple | No se cumple | No sabe |
|---|------------------|---------------------|----------------|
| La asociación lleva contabilidad de acuerdo a la normativa SEPS | 90% | 0% | 10% |
| La asociación cumple con sus obligaciones tributarias | 86% | 0% | 14% |
| La asociación cumple con la normativa laboral | 90% | 0% | 10% |
| La asociación tiene establecidos las normas de control interno | 62% | 19% | 19% |
| Se realiza constante capacitación en temas de trabajo | 62% | 33% | 5% |
| Se realiza constante capacitación en temas de seguridad laboral | 81% | 14% | 5% |
| Se socializa las condiciones de trabajo con todos los socios y trabajadores | 81% | 14% | 5% |
| La asociación cuenta con clientes del sector público | 90% | 5% | 5% |
| La asociación cuenta con clientes del sector privado | 14% | 86% | 0% |
| La asociación cuenta con el equipamiento necesario para prestar el servicio | 100% | 0% | 0% |
| La asociación cuenta con un capital de trabajo permanente y adecuado | 81% | 5% | 14% |
| La asociación tiene acceso a fuentes de financiamiento adecuado | 67% | 24% | 10% |
| La asociación trabaja en base a un presupuesto anual | 38% | 48% | 14% |
| La asociación cuenta con un plan operativo anual | 14% | 67% | 19% |
| La asociación cuenta con un plan estratégico | 10% | 62% | 29% |
| Se realiza seguimiento a las metas planteadas | 57% | 38% | 5% |
| La asociación cuenta con un sistema de venta | 57% | 33% | 10% |
| La asociación cuenta con un sistema de promoción | 19% | 71% | 10% |
| La asociación ha realizado un análisis FODA | 19% | 81% | 0% |
| Existen establecidos los sistemas de control de calidad del servicio | 38% | 52% | 10% |
| Se ha realizado investigación de mercados y de la competencia | 5% | 90% | 5% |
| La asociación cuenta con imagen corporativa | 67% | 19% | 14% |
| Han recibido cursos de atención al cliente | 90% | 10% | 0% |
| Han realizado mediciones de satisfacción a los clientes del sector público | 33% | 48% | 19% |
| Han realizado mediciones de satisfacción a los clientes del sector privado | 0% | 86% | 14% |
| Existe un adecuado proceso de custodia de los recursos de la asociación | 62% | 29% | 10% |
| Todos los socios conocen el detalle de los activos de la asociación | 67% | 19% | 14% |
| Todos los socios conocen el detalle del flujo de efectivo | 76% | 14% | 10% |
| La asociación cuenta con una cartera de productos definida | 52% | 33% | 14% |
| Los socios se encuentran comprometidos con el desarrollo del trabajo | 76% | 14% | 10% |

Actividades que se cumplen y no se cumplen en la organización

| Variables | Se cumple | No se cumple | No sabe |
|---|------------------|---------------------|----------------|
| Los socios participan activa y permanentemente en la toma de decisiones | 86% | 10% | 5% |
| Se tiene un adecuado sistema de cálculo de costos de producción | 33% | 57% | 10% |
| Se tiene definido los precios de los productos o servicios | 71% | 29% | 0% |
| Existe un adecuado sistema de compras | 67% | 24% | 10% |
| Se realizan sesiones de rendición de cuentas | 43% | 57% | 0% |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Gráfico N° 11. Percepción del cumplimiento de actividades



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Análisis e interpretación:

Esta pregunta busca conocer aspectos organizativos, administrativos y operativos que se den en la organización, como se observa en la columna “Se cumple”, las respuestas ponderadas indican que hay deficiencias en muchos aspectos que redundan en una deficiente gestión organizativa y administrativa.

De acuerdo a la Tabla N° 14 y Gráfico N° 12 Percepción de los socios, se determinan niveles de conformidad de los socios ante aspectos de trabajo y gestión.

Tabla N° 14. Percepción de los socios

¿Usted se encuentra de acuerdo, en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo siguiente?

| Variables | Porcentaje | Porcentaje | Porcentaje |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Todos los socios tienen trabajo | 57 | 24 | 19 |
| La mayoría de los socios tienen trabajo | 10 | 5 | 85 |
| Pocos socios tienen trabajo | 62 | 5 | 33 |
| El tiempo trabajado le genera inconformidad | 19 | 14 | 67 |
| El tipo de trabajo le genera conformidad | 86 | 5 | 10 |
| Los ingresos por el trabajo son adecuados | 81 | 0 | 19 |
| Me gustaría que haya más trabajo | 100 | 0 | 0 |
| El administrador/a debe mejorar su gestión | 100 | 0 | 0 |
| Quienes trabajan deben mejorar en sus resultados | 86 | 10 | 5 |
| La asociación en su conjunto debe mejorar | 100 | 0 | 0 |
| Sin la ayuda de las entidades públicas la asociación no crecerá | 24 | 5 | 71 |
| No es necesario ampliar el servicio al sector privado | 33 | 5 | 62 |
| No tenemos la capacidad productiva para competir con el sector privado | 5 | 0 | 95 |
| La mayoría de los socios tiene capacitación adecuada para brindar el servicio | 90 | 0 | 10 |
| Realizar el trabajo con la organización me genera satisfacción | 86 | 5 | 10 |
| Hay un ambiente complicado dentro de la organización | 57 | 5 | 38 |
| Los socios están conformes con el resultado económico | 43 | 19 | 38 |
| Hace falta cambiar la forma de trabajo | 81 | 5 | 14 |
| Es muy complicado estar dentro de una asociación EPS | 43 | 10 | 48 |
| No se puede mejorar la calidad del servicio | 10 | 0 | 90 |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Gráfico N° 12. Percepción de los socios



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Análisis e interpretación:

Respecto de la gestión y resultados, asociados a cada aspecto evaluado, se puede notar que la respuestas se orientar a mejorar a la organización en su conjunto y ello corrobora la pertinencia del diseño del modelo de gestión que apoye este criterio.

Según la Tabla N° 15 y Gráfico N° 13 Aspectos que requieren cambios en la organización, la encuesta determina la aspiración de realizar cambios que se requieren tanto en el área organizativa y administrativa.

Tabla N° 15. Aspectos que requieren cambios en la organización

| ¿Qué cambiaría de la organización? | | |
|---|-------------------|-------------------|
| Variables | Frecuencia | Porcentaje |
| Negativismo | 3 | 14 |
| Irrespeto | 4 | 19 |
| Nivel participación | 5 | 24 |
| Nivel solidaridad | 6 | 29 |
| Desunión | 10 | 48 |
| Trabajar por metas | 2 | 10 |
| Responsabilidad | 3 | 14 |
| Puntualidad | 2 | 10 |
| Relaciones humanas | 2 | 10 |
| Cambiar mentalidad | 1 | 5 |
| Gestión administrativa | 4 | 19 |
| Órganos de gobierno | 1 | 5 |
| Rotación trabajo | 3 | 14 |
| Incumplimiento normativo | 3 | 14 |

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Gráfico N° 13. Aspectos que requieren cambios en la organización



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Análisis e interpretación:

Los encuestados manifiestan diferentes aspectos que cambiarían dentro de la organización, aunque no hay uniformidad existe información valiosa respecto de lo que se cambiaría, que se puede integrar en el modelo de gestión desarrollado.

El resumen de las respuestas obtenidas, en su conjunto permitió elaborar el diseño del modelo que integre las acciones que apoyen los cambios y las correcciones necesarias para cambiar la percepción los socios.

Levantamiento de información documental y observación

La asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe, se constituye como organización de EPS (Economía Popular y Solidaria) legalizada ante la SEPS el 24 de septiembre del 2013.

Análisis de la estructura organizativa

Órganos de gobierno

El esquema de gobierno asociativo, definido en el Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria artículos 18 – 19 – 20 – 22, posibilita que de manera general las OEPS puedan clarificar la jerarquía interna, la toma de decisiones; y, sobre todo definir las funciones específicas de cada una de ellas,

estandarizando también los sistemas de regulación y control hacia las organizaciones desde la SEPS.

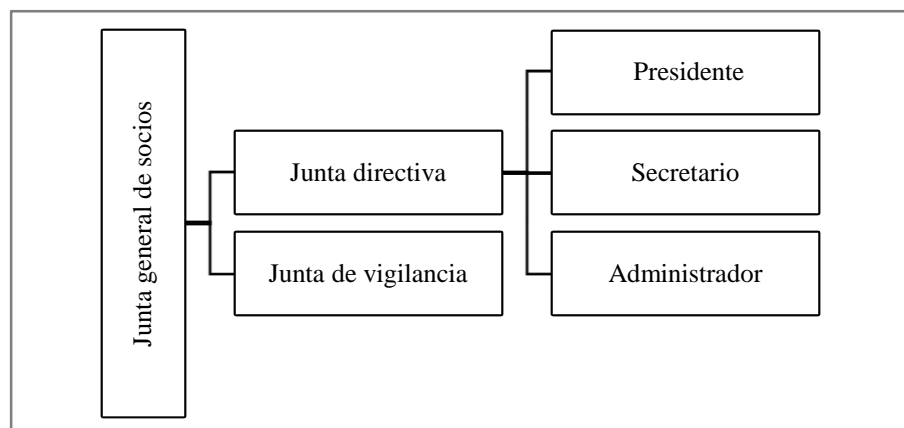
Como se indica, la Ley de EPS define la estructura organizativa (o de gobierno) para todas las organizaciones del sector que realizan el proceso de legalización, la asociación ASOSERVIRG cumple con el esquema de gobierno, según se establece en su estatuto social, aunque con deficiencias en cuanto al reconocimiento de los socios que integran cada una de las juntas, de sus funciones y atribuciones.

El objeto social en su estatuto indica que la asociación desarrollará actividades complementarias de servicios en: limpieza de edificios, pintura, construcción, carpintería, aluminio y vidrio, adecuación y limpieza de parques y jardines, elaboración de alimentos preparados y no preparados, para las entidades tanto públicas como privadas.

Para el cumplimiento de su objeto social, tanto en el estatuto social como en la LOEPS la normativa establece la siguiente estructura organizativa: Junta General, Junta Directiva, Junta de Vigilancia, Presidente, Administrador y Secretario.

De acuerdo al Esquema N° 1 Organigrama de ASOSERVIRG, se establece la estructura organizativa

Esquema N° 1. Organigrama de ASOSERVIRG



Fuente: elaboración propia

De las Actas y Convocatorias

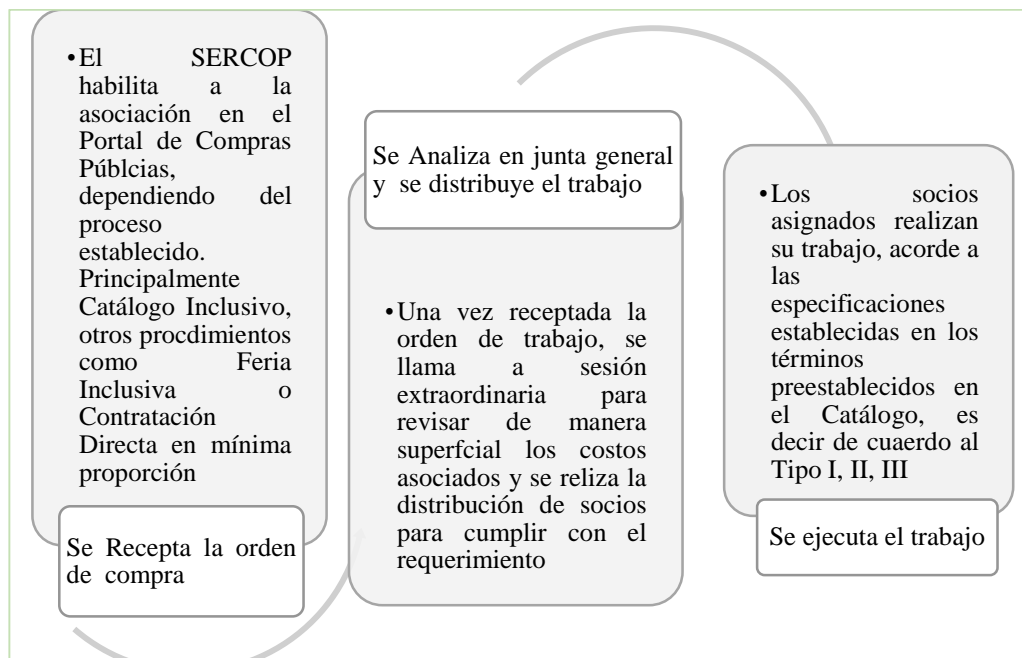
Si bien en el reglamento interno de la asociación incluye un procedimiento para la convocatoria a las reuniones, del análisis de los documentos se observa que las mismas no respetan los criterios que constan en la Resolución MCDS-EPS-004.2013 del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social y que norma la forma, contenido, tiempos y responsables de realizar las convocatorias y actas de las reuniones de junta general para las organizaciones legalizadas ante la SEPS.

Análisis de la estructura productiva

Del levantamiento de información, efectuada a través de las técnicas y herramientas definidas, la estructura productiva que la asociación ha definido es la siguiente:

Según la Figura N° 1 Proceso para la contratación pública del servicio, se establece las operaciones para trabajar una vez que se asigne una orden de compra.

Figura N° 1. Proceso para la contratación pública del servicio



Fuente: elaboración propia

La orientación principal de servicio está enfocada al sector público, eso hace que el esquema de gestión productiva sea siempre el mismo, sobre todo en los servicios de: limpieza y jardinería.

Para el servicio de alimentación el esquema productivo cambia, ya que la asociación pudo participar de un proyecto promovido por la CELEC, y en coordinación con el Ministerio de Turismo, y el Instituto de Economía Popular y Solidaria para implementación de una cafetería dentro del Centro de Interpretación de la Central Eólica Villonaco.

Resumen de las principales insuficiencias detectadas con la aplicación de los métodos.

Para una visión más integral de las debilidades detectadas en el proceso de diagnóstico realizado a la asociación ASOSERVIRG, a los socios que la integran y sus procesos administrativos se presenta el siguiente cuadro, en donde se hace un análisis de los principales hallazgos que derivan de una ineficiente gestión organizativa y administrativa.

Cuadro N° 5. Resumen de hallazgos e insuficiencias detectadas

| Proceso | Nivel | Hallazgo | Relación / Consecuencia |
|----------------|---------------|---|---|
| Organizativo | Gobierno | Convocatorias a junta general que no cumplen con la normativa establecida | Resolución No. MCDS-EPS-004.2013 del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. Artículo 2, 3, 4, 5, 6 |
| | Gobierno | Actas de junta general que no se ajusta a la normativa establecida | Resolución No. MCDS-EPS-004.2013 del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. Artículo 7, 15, 17,18, 19, 20, 21 |
| | Gobierno | Convocatorias a junta directiva que no cumplen con la normativa establecida | Artículo 19 del Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria |
| | Gobierno | Actas de junta directiva que no se ajusta a la normativa establecida, ni en los tiempos y forma de reunión | Artículo 19 del Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria |
| | Gobierno | No se realizan convocatorias a reunión de Junta de Vigilancia | Artículo 20 del Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria |
| | Gobierno | No existen actas de reunión de junta de vigilancia | Artículo 20 del Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria |
| | Gobierno | No hay un conocimiento cabal de las atribuciones de las juntas general, directiva, vigilancia, presidente, secretario y administrador | Incumplimiento de artículos 11, 14, 16, 17 , 18, 19 del Estatuto Social de la asociación |
| Administrativo | Planificación | No existe planificación establecida, ni estratégica ni operativa | Plan estratégico, Plan Operativo Anual – Artículo 29 del RLOEPS |
| | Planificación | Inexistencia de metas y objetivos deriva en falta de visión y misión definidas para la organización | Plan Operativo Anual – Artículo 20 del RLOEPS |
| | Planificación | No se elaboran presupuestos | Presupuestos |
| | Organización | No existe un sistema de gestión de talento humano, para garantizar un óptimo proceso de capacitación, y tampoco para contratar a trabajadores. | Sistema de gestión de Talento Humano |
| | Organización | No han diseñado manuales de funciones y la asignación de tareas es ineficiente, los socios y trabajadores no tienen idea de la actividad que van a desarrollar hasta después de que se genera la orden de compra. | Manuales de funciones |
| | Organización | No hay un adecuado sistema de distribución del trabajo | Planificación |

| Proceso | Nivel | Hallazgo | Relación / Consecuencia |
|----------------|--------------|--|--|
| | Dirección | El sistema de reconocimiento es precario, se enfoca exclusivamente en la remuneración económica | Sistema de recompensas y motivación |
| | Dirección | La motivación y direccionamiento para el cumplimiento de las tareas es inefectivo | Gestión del administrador |
| | Dirección | No hay un liderazgo establecido y/o natural, existe una jerarquía que la da el cargo directivo | Desarrollo de liderazgos |
| | Control | No hay definido un sistema de cálculo de costos de producción de los diferentes tipos de servicios, lo que limita determinar un precio de venta adecuado e incluso competitivo | Sistema de cálculo de costos de producción |
| | Control | El sistema de supervisión y control no es adecuado y requiere mejoramiento para aumentar los resultados | Manual de control interno |
| | Control | No existe un sistema de seguimiento interno, y/o de auditoría interna que apoye el control | Manual de control interno |
| | Control | No existe un sistema contable propio, lo hacen a través de contadores externos sin que haya un cabal conocimiento del proceso y de los resultados | Sistema contable |

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Nombre de la propuesta.

Diseño de un Modelo de gestión administrativa para la Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe “ASOSERVIRG” de la ciudad de Loja, que ayude a mejorar los resultados organizativos y financieros.

Definición del tipo de producto

El producto definido es un Modelo de Gestión Administrativa que incluye herramientas para cumplir actividades administrativas en la Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe.

Este modelo de gestión busca establecer los lineamientos generales para el cumplimiento administrativo, centrado en las actividades de la organización, pero respetando las normas regulatorias vigentes. Además de ser un instrumento adaptado a las características propias del sector de EPS, y de la asociación ASOSERVIRG en particular, llegando a especificar las herramientas administrativas requeridas y diseñadas para ser utilizadas en el propósito de mejorar los resultados organizativos, administrativos, productivos y económicos.

Para facilitar la lectura, seguimiento, interpretación e implementación, se ha construido de una manera sencilla y de fácil entendimiento para que la asociación pueda aplicarlo buscando mejores resultados.

Las características especiales que el sector de economía popular y solidaria tiene, genera la obligación de cumplir, respetar y adecuarse a la normativa legal que regula y controla a las organizaciones reconocidas por la LOEPS hace que haya una gran diferencia entre las empresas solidarias que surgen de este sector, frente a las empresas (mipymes) privadas o de capital. En el diseño se respeta esas características y por ello se estructura de manera que la parte organizativa (gobierno) integre la normativa vigente; y, la parte administrativa (ejecutiva y operativa) defina procedimientos y actividades en función de maximizar el acceso al trabajo e ingresos.

Cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico

El Modelo de Gestión diseñado, está adaptado a las características particulares de la asociación, y con su aplicación las deficiencias detectadas no se conviertan en brechas que afecten los resultados organizativos, administrativos y económicos.

Su aplicación permitirá, entre otros beneficios, que la situación actual cambie y permita tener una visión empresarial que no existe en el accionar de la de la organización.

Algunas de las soluciones directas son:

- Estandarización de los procedimientos normativos, para disminuir la posibilidad de sanción por parte del ente regulador (SEPS)
- Apoyo a la toma de decisiones de grupo.
- Mejoramiento de la gestión particular de cada socio, al definir y plasmar en un documento las responsabilidades y atribuciones de cada uno.
- Mejorar la gestión administrativa, con la utilización de manuales y sistemas administrativos para estandarizar procesos y facilitar la toma de decisiones
- Apoyará definir el sistema de cálculo de costos de producción que faciliten establecer el precio del servicio a los clientes (privados)

Objetivos

- Aumentar la capacidad organizativa de la asociación ASOSERVIRG

- Fortalecer el cumplimiento de las funciones de representación y de administración dentro de la entidad
- Mejorar la vida orgánica y las relaciones internas
- Permitir que las actividades operativas fluyan y se cumplan definiendo una cadena de valor, que se ajuste a los requerimientos del sector público y sector privado
- Aumentar los resultados económicos con una mayor optimización de los recursos

Elementos que conforman el Modelo de Gestión.

Este modelo se integra con elementos de fácil interpretación, para de esa manera permitir que quienes estén al frente de la organización y en general todos los que la integran puedan aplicarlo sin restricciones teóricas o académicas, a las que no están familiarizados.

Los elementos, de manera general son:

- La identificación de los procesos administrativos.
- La identificación de los subprocesos administrativos
- Las herramientas que apoyen a cada proceso y/o subproceso administrativo.
- Determinación del sistema de información para el seguimiento de los resultados.

Premisas para su implementación

El modelo de gestión requiere para su implementación de algunas consideraciones iniciales que son de estricta responsabilidad de quienes conforman la organización en su conjunto, sin que esto signifique el no reconocimiento de la normativa legal que deben respetar.

Modelo de Gestión Administrativa para la Asociación Virgen de Guadalupe ASOSERVIG

Base Legal

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)

- Reglamento a la LOEPS
- Estatuto Social de la Asociación Virgen de Guadalupe

Gestión Organizativa

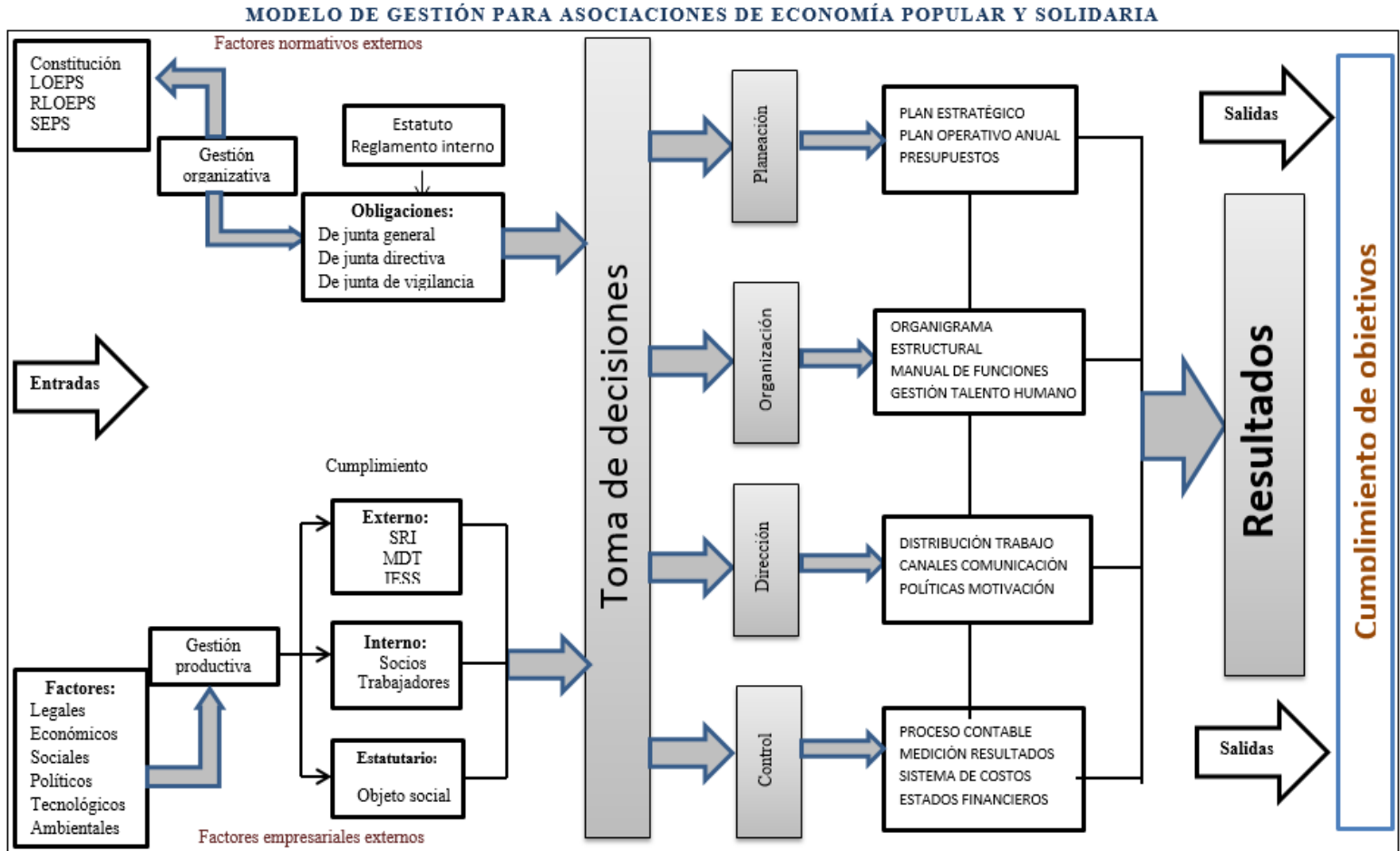
La reglamentación establecida enmarca la forma de gobierno de la asociación y determina los procesos y procedimientos a cumplirse en todo momento, las disposiciones, prohibiciones, obligaciones que se incluye en cada articulado legal determinan, entre otros aspectos, para los órganos de gobierno:

- Procesos para reuniones de Junta General
- Procesos para reuniones de Junta Directiva
- Procesos para reuniones de Junta de Vigilancia

Además, se establece para cada una de las juntas: su jerarquía, las atribuciones, responsabilidades, formas de conformación, forma de elección, clases de asambleas (juntas)

Dado que legalmente no se puede alterar la conformación organizativa en lo referente a los órganos de gobierno, que sus responsabilidades y deberes están normados, y que la inobservancia legal esta sancionada de acuerdo al artículo 172 de la LOEPS, y a la resolución SEPS-189 (Norma para la aplicación de sanciones en el sector no financiero de la Economía Popular y Solidaria), el modelo de gestión desarrollado mantiene el marco normativo y profundiza en el cumplimiento para disminuir las posibilidades de sanción.

Según la Figura N° 2 Se visualiza el modelo de gestión diseñado para organizaciones de economía solidaria
 Figura N° 2. Modelo de Gestión Administrativa para organizaciones de economía solidaria



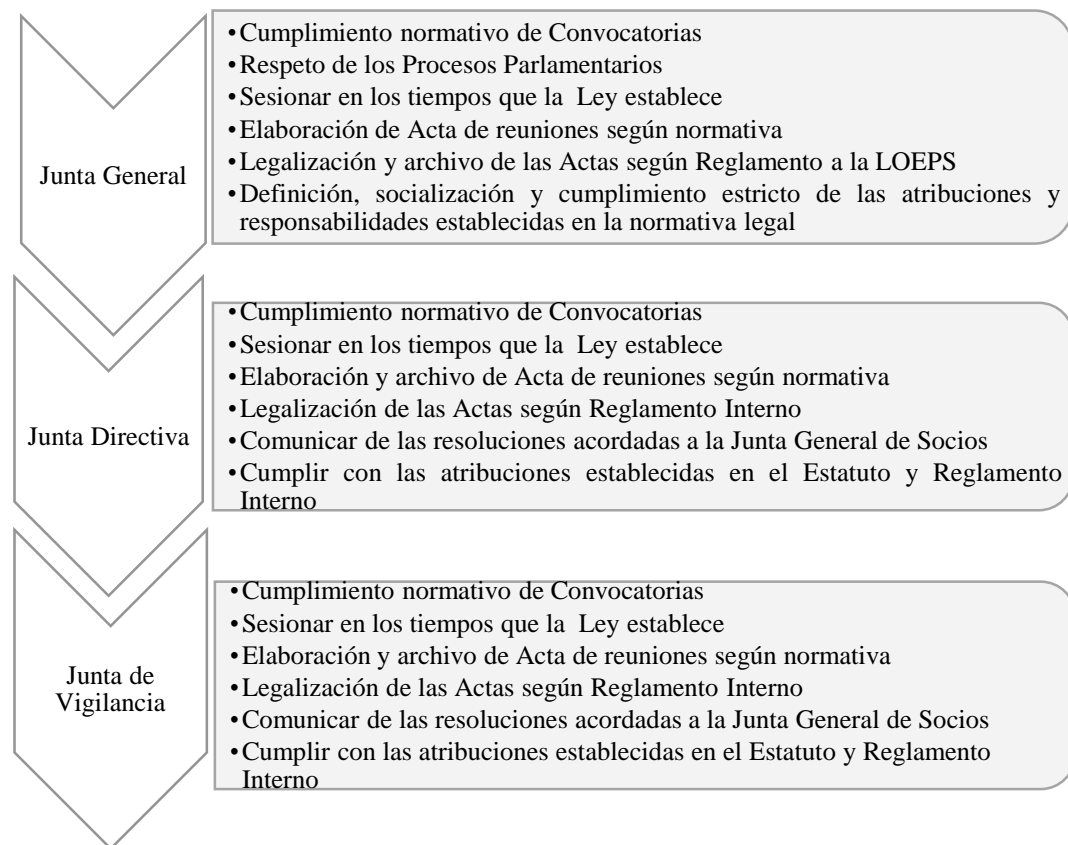
Fuente: elaboración propia

Gobierno organizativo (Sesiones)

De acuerdo a la información bibliográfica se sugiere estructurar modelos de gestión para el sector de la EPS tomando en cuenta la normativa vigente. La ASOSERVIRG necesita estandarizar procedimientos para cada uno de los órganos de gobierno de la organización.

En el Esquema N° 2 Procesos internos, se establece un modelado de los procesos que deben llevarse a cabo por cada una de las juntas con el fin de cumplir con la normativa vigente.

Esquema N° 2. Procesos internos



Fuente: elaboración propia

La organización requiere de una guía para llevar a cabo las convocatorias que les permitirán sesionar en sus diferentes niveles de gobiernos. Según el Cuadro N° 6 Modelo de Convocatoria, se establece un formato de convocatorias para la reunión de junta general de socios. El mismo puede ser adaptado a las necesidades de convocatoria de la ASOSERVIRG.

Cuadro N° 6. Modelo de Convocatoria

| | |
|---|---------------|
| Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe" Loja Teléfono: 0983781636 Email: asociacionvirgendeguadalupe@gmail.com RUC 1191751643001 | |
| CONVOCATORIA A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN | |
| | Lugar y fecha |
| CONVOCATORIA No. | |
| SALUDO | |
| CONVOCATORIA | |
| CARÁCTER DE LA CONVOCATORIA | |
| LUGAR | |
| FECHA | |
| HORA | |
| PUNTOS A TRATARSE | |
| FIRMAS DE RESPONSABLES | |
| CUADRO DE FIRMAS DE SOCIOS CONVOCADOS | |

Fuente: elaboración propia

Acta de sesión de Junta

Para llevar a cabo las actas de las reuniones convocadas, se elabora un formato de acta. En el Cuadro N° 7. Acta de Junta General, se establece un modelado aplicable para llevar también las actas de la Junta Directiva y de Vigilancia.

Cuadro N° 7. Acta de sesión de Junta General

| | | |
|---|---------------------|-----|
| Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe" Loja Teléfono: 0983781636 Email: asociacionvirgendeguadalupe@gmail.com RUC 1191751643001 | | No. |
| ACTA DE JUNTA GENERAL DE LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS VIRGEN DE GUADALUPE | | |
| DATOS GENERALES | | |
| ORDEN DEL DÍA: | | |
| DESARROLLO DE LA SESIÓN | | |
| ACUERDOS | | |
| RESOLUCIONES | | |
| LEGALIZACIÓN | | |
| CERTIFICACIÓN | | |
| _____ PRESIDENTE | _____ SECRETARIO | |

Fuente: elaboración propia

Gestión Administrativa

La asociación es pequeña, tanto por el número de socios como por los recursos materiales, financieros, por su equipamiento y nivel de actividad. Si bien su objeto social es relativamente amplio, dentro del segmento de servicios complementarios, aquellas actividades económicas que por su estatuto puede desarrollar está limitado a tres (limpieza, jardinería y alimentación).

También en el diseño del modelo de gestión se ha considerado que la conformación de las organizaciones EPS, es mayoritariamente por personas que tienen intereses comunes pero con una formación particular diferente en términos de estudio, capacitación, destrezas, habilidades, etc., por ello se debe definir una estructura operativa que se ajuste a esa realidad y apoye el cumplimiento de objetivos solidarios, que respeten los principios establecidos en el artículo 4 de la LOEPS, y que se reiteran en el estatuto de la organización, artículo 4.

En empresas privadas el objetivo final es la “maximización de utilidades”; buscando que el resultado económico y financiero sea el máximo posible con los

recursos existentes y las condiciones del mercado. Es decir que se prioriza el capital monetario por encima del capital humano.

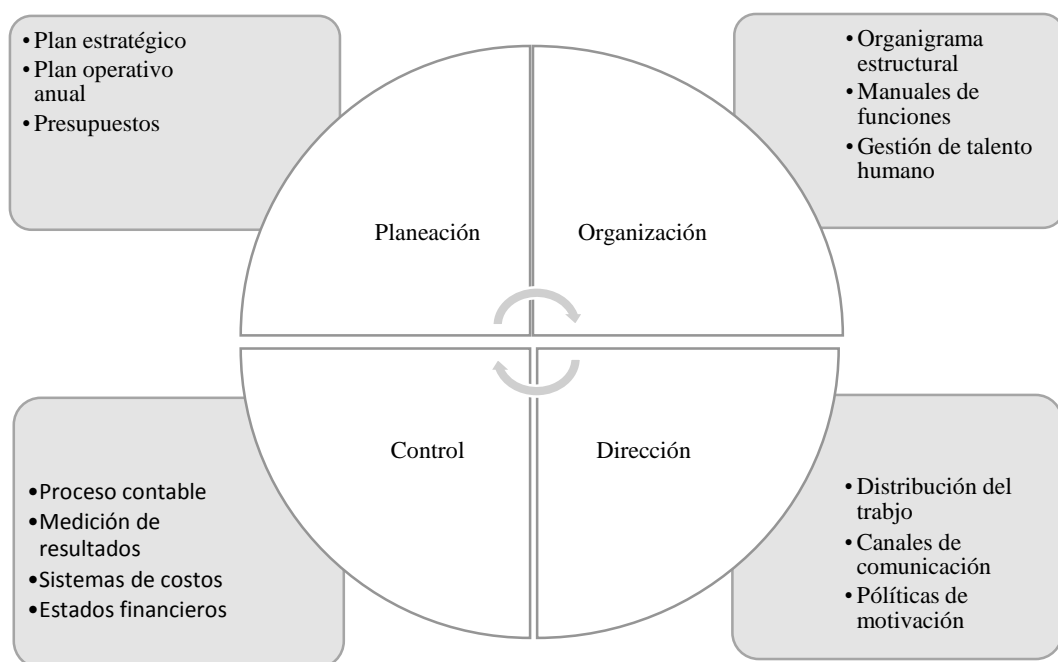
En las organizaciones (empresas solidarias) el objetivo es diferente, según la LOEPS (2011) indica en su artículo 1:

“se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”

Con estos antecedentes el modelo de gestión diseñado respeta las normas y busca la maximización del trabajo asociativo.

Este esquema del proceso administrativo está adaptado a la organización Virgen de Guadalupe, considerando la realidad identificada en el diagnóstico, en cuyas actividades operativas la entidad no ejecuta un sistema adecuado y más profesionalizado para mejorar la gestión administrativa. En la Figura N° 3 Gestión Administrativa se establece la estructura operativa del modelo de gestión.

Figura N° 3. Gestión Administrativa



Fuente: elaboración propia

Planificación

Como se ve a lo largo del diagnóstico, la organización no cuenta con herramientas formales de planificación, y esto es importante no sólo debido a que es un requisito legal sino porque le ayudaría a organizar mejor su trabajo y el cumplimiento de sus metas.

Sin embargo, la organización sí cuenta con algunas prácticas y visiones conjuntas respecto a lo que se debe hacer en el futuro y estas fundamentalmente se deben recuperar para hacer una planificación que, tanto metodológicamente como en su contenido, se apegue a la realidad de la organización.

Así, en la construcción de la misión, es importante que esta se centre en la integración laboral a las personas más necesitadas y el alcance de una buena calidad de vida para cada uno de ellos. Esto es lo que la mayoría de socios desean y además, el tenerla correctamente formulada en esta dirección puede ser un instrumento potente para conseguir nuevos clientes tanto en el sector público como privado que estén alineados con este objetivo de inclusión. En este sentido, se puede aprovechar mejor en servicios que cumplan las expectativas de los actuales y futuros clientes en cuanto cubrir con su responsabilidad social empresarial. De esta manera, la misión ayuda a marcar con claridad la diferencia de la empresa con otras similares que no pertenecen al sector solidario, siguiendo la recomendación de Muñoz (2017) de “planificar de acuerdo a la naturaleza del sector”.

En cuanto a la construcción de la visión, uno de los elementos claves para la organización sería hacer un trabajo con sus socios para definir mejor lo que estos entienden por “ Buen Vivir” o “mejor calidad de vida”, más allá únicamente de la consecución de ingresos monetarios, que siempre es una preocupación natural que tengan los socios. Elementos como la estabilidad laboral, la estabilidad en los ingresos, la posibilidad de tener seguro de salud, de seguro van a desaparecer pero es importante que los socios logren reflexionar sobre otros aspectos que hacen diferente trabajar en esta empresa del sector solidario. Esta reflexión les ayuda a entender mejor cuál es su propia concepción de la ES y a valorar estos elementos en sus acciones futuras.

Para esto la organización puede partir de una visión colectiva de los resultados de la pregunta 3 de la entrevista estructurada ¿Cuáles son para usted los principios de los ES? Es clave que en la visión, se visualice el aspecto diferenciador del sector en cuanto a tomar en cuenta “aspectos profundos relacionados a la cooperación, solidaridad, reciprocidad, redistribución, apoyo y ayuda” como recomienda Pérez (2016).

El diagnóstico permite notar que la organización en su conjunto ha sido perfectamente capaz de definir varias metas concretas para su desarrollo futuro:

- Fortalecer su trabajo con el sector público
- Diversificar su trabajo con clientes en el sector privado
- Establecer vínculos de colaboración con otras organizaciones similares para tener mayor capacidad de incidencia

Pero también el diagnóstico ayudó a detectar deficiencias en el planteamiento de objetivos para la organización, especialmente aquellos que deriven en acciones concretas para alcanzar rentabilidad financiera (sin que sea el fin específico de las organizaciones de ESS), La importancia de la rentabilidad financiera radica en que con ello la organización puede ser sostenible en el tiempo, capaz de mantener los espacios de trabajo para los socios y mejorar los ingresos individuales para apoyar la consecución del Buen Vivir en términos de capacidad de consumo.

Por ello se sugiere que entre las metas de largo plazo se incluyan, por ejemplo:

- Aumentar el número de clientes privados a 10 en los próximos 5 años.
- Aumentar el ingreso per cápita en un 100% para los próximos 5 años.

Para ello las acciones que realicen deben enfocarse en los objetivos que se planteen, y la principal sugerencia es que se creen equipos de trabajo a lo interno, que tengan como horizonte el definir productos (servicios) dirigidos al sector privado, que se encarguen de diseñar dichos servicios.

El trabajo de planificación tiene que partir de visibilizar con ellos estas metas que ellos ya se han fijado pero a la vez ayudarles a identificar otras en base a las dificultades que han enfrentado en este tiempo. Por ejemplo, es importante que haya una reflexión sobre las razones por las que perdieron el único cliente que tuvieron en el sector privado. Esto probablemente les llevará a establecer alguna meta relacionada con la mejora de la comunicación y seguimiento a la satisfacción del cliente.

Además de estas metas, es clave que tengan al menos una meta clara en el aspecto financiero de la organización y una meta en su objetivo solidario. Es decir, que por un lado se planteen una mejora concreta en su rentabilidad que sea desafiante y a la vez alcanzable y por otro lado se planteen una meta concreta en términos de incremento del empleo DE CALIDAD para los socios y nuevos socios en situación vulnerable.

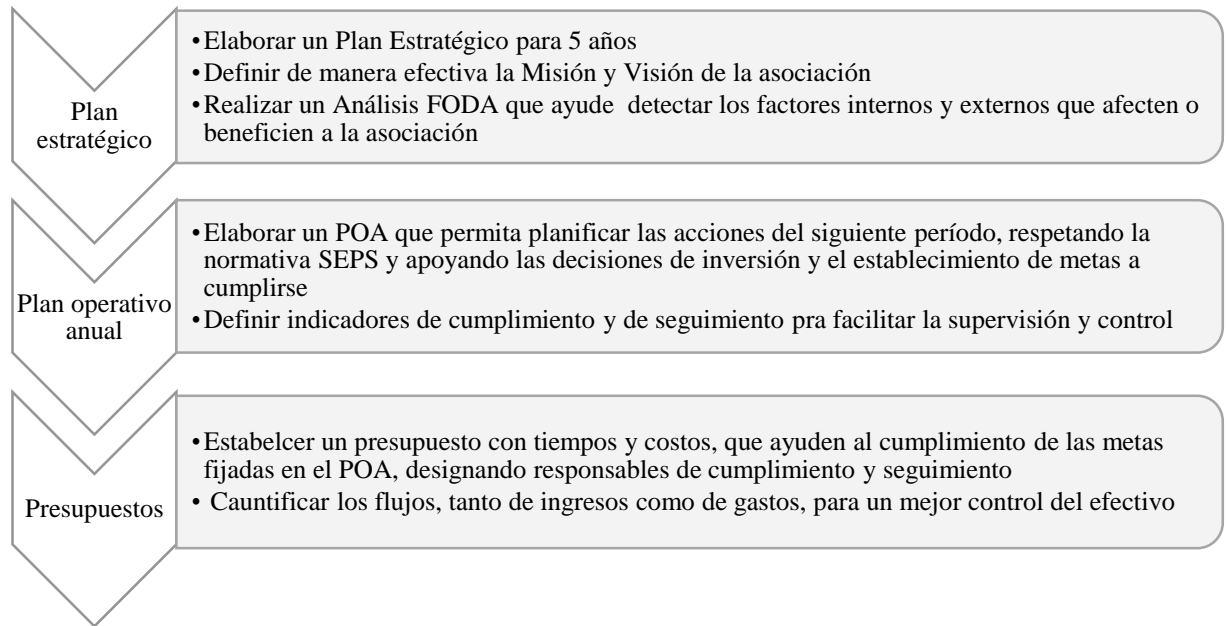
En cuanto a la planificación de las acciones a largo, mediano y corto plazo, hay que rescatar la fortaleza principal de la asociación que es la de tomar decisiones en consenso y de reunirse con la totalidad de los socios para tomar decisiones sobre aspectos que generalmente se tratan de corto plazo, quizá a penas para el siguiente mes. Además, este diagnóstico muestra que tienen muy claro sus fortalezas y debilidades. Quizá faltaría acompañar a los socios en la identificación de oportunidades y riesgos del entorno para tener un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) completo.

Se sugiere esto considerando que existen varias experiencias fallidas de organizaciones que contratan un consultor externo para hacer su planificación a largo plazo que terminan en documentos bonitos pero que debido a la falta de experiencia de la organización en el uso cotidiano de la planificación, no terminan de ser implementados.

De acuerdo a la revisión bibliográfica la planificación en una empresa debe tomar en cuenta la naturaleza del sector. Establecer planes a largo, mediano y corto plazo, con sus respectivos recursos para cumplir con todas las actividades. En la ASOSERVIRG es necesaria una planeación estratégica, un plan operativo anual, estableciendo además los presupuestos para el cumplimiento de metas, con

el fin de funcionar con una visión empresarial que les permita acercarse al cumplimiento de sus objetivos tanto económicos como sociales. Por ello a continuación se desarrolla cada proceso con sus subprocesos y las herramientas de apoyo para su funcionabilidad. Según el Esquema N° 3 Planificación, se determina los procesos y subprocesos para llevar a cabo la planificación.

Esquema N° 3. Planificación



Fuente: elaboración propia

Según el Cuadro N° 8 Plan estratégico, se plantea una herramienta que contribuya a definir el plan estratégico de la ASOSERVIRG.

Cuadro N° 8. Plan estratégico

| | |
|--|--|
| Asociación de Servicios Complementarios "Virgen de Guadalupe" Loja Teléfono: 0983781636 Email: asociacionvirgendeguadalupe@gmail.com RUC 1191751643001 | |
| PLAN ESTRATÉGICO ASOCIACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS VIRGEN DE GUADALUPE | |
| 1. PRESENTACIÓN | |
| 2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL | |
| 2.1. VISIÓN 2.2. MISIÓN 2.3. PRINCIPIOS Y VALORES 2.4. OBJETIVOS | |
| 3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL | |
| 3.1. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO | |
| 4. MATRIZ FODA | |
| 4.1. Identificación de Fortalezas 4.2. Identificación de Debilidades 4.3. Identificación de Oportunidades 4.4. Identificación de Amenazas | |
| 5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS | |

Fuente: elaboración propia

Adicional se plantea en el Cuadro N° 9 una matriz que sirva a la Asociación para realizar un ejercicio FODA que permite determinar sus fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas y en el Cuadro N° 10 se propone una matriz para realizar un cruce de variables identificadas en el análisis FODA que permite ir definiendo las estrategias que la asociación seguirá para aumentar sus resultados y para cumplir con los objetivos establecidos en su planeación.

Cuadro N° 9. Matriz FODA

| Matriz FODA | |
|---------------------------|-------------------------|
| Fortalezas - F - | Debilidades - D - |
| Indique las fortalezas | Indique las debilidades |
| | |
| Oportunidades - O - | Amenazas -A - |
| Indique las oportunidades | Indique las amenazas |
| | |

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 10. Matriz FODA cruzada

| | |
|--|---|
| Matriz FODA cruzada que ayuda a definir las estrategias a ejecutarse luego de la valoración de las variables identificadas en el análisis interno y externo | |
| Estrategias – FO | Estrategias - DO |
| Reconocer las fortalezas para aprovechar las oportunidades | Superar las debilidades aprovechando las oportunidades |
| | |
| Estrategias – FA | Estrategias - DA |
| Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas | Reducir las debilidades y evitar las amenazas |
| | |

Fuente: elaboración propia

Según el Cuadro N° 11 Plan operativo anual, se proporciona una herramienta para establecimiento de metas y la determinación de presupuestos.

Ejemplo de Plan Operativo Anual

Cuadro N° 11. Plan operativo anual

| |
|---|
| <p><small>Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe</small></p> <p>Loja Teléfono: 0983781636 Email: asociacionvirgendeguadalupe@gmail.com RUC 1191751643001</p> <p>PLAN OPERATIVO AÑO 20XX</p> <p>ASOCIACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS “VIRGEN DE GUADALUPE”</p> <p>1. ASPECTOS GENERALES</p> <p>1.1. Antecedentes organizativos 1.2. Antecedentes normativos</p> <p>2. GENERALIDADES</p> <p>2.1. Visión Institucional 2.2. Misión 2.3. Valores</p> <p>3. DIAGNOSTICO DE LA ASOCIACIÓN</p> <p>3.1. Recursos Humanos 3.2. Infraestructura y Equipos 3.3. Producción y Rendimiento</p> <p>4. OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN OPERATIVO</p> <p>4.1. Programación de Actividades 4.2. Presupuestos 4.3. Presupuesto de Ingresos 4.4. Presupuesto de Egresos</p> |
|---|

Fuente: elaboración propia

En la estructura del Plan Operativo se requiere, por cumplimiento normativo, que sea una planificación anual que les permita a los socios poder recibir al final del año un informe de rendición de cuentas, pro ello el esquema planteado ayudará a este requerimiento.

Ejemplo de Presupuesto:

En la Tabla N° 16 Presupuesto, se presenta un ejemplo para el detalle de los ingresos y egresos

Tabla N°16. Presupuesto

| Presupuesto | |
|---------------------------------|--------------|
| Detalle | Valor |
| Ingresos operativos | |
| Ventas servicios | xxx |
| Ingresos administrativos | |
| Aportes socios | xxx |
| Ingresos financieros | |
| Intereses | xxx |
| Otros ingresos | |
| Donaciones | xxx |
| Total ingresos estimados | xxxx |
| Egresos | |
| Egresos operativos | |
| Pago sueldos | xxx |
| Pago compra materia prima | xxx |
| Pago costos indirectos | xxx |
| Egresos administrativos | |
| Gastos movilización | xxx |
| Gastos servicios básicos | xxx |
| Gastos movilización | xxx |
| Gastos tributarios | xxx |
| Total egresos estimados | xxxx |

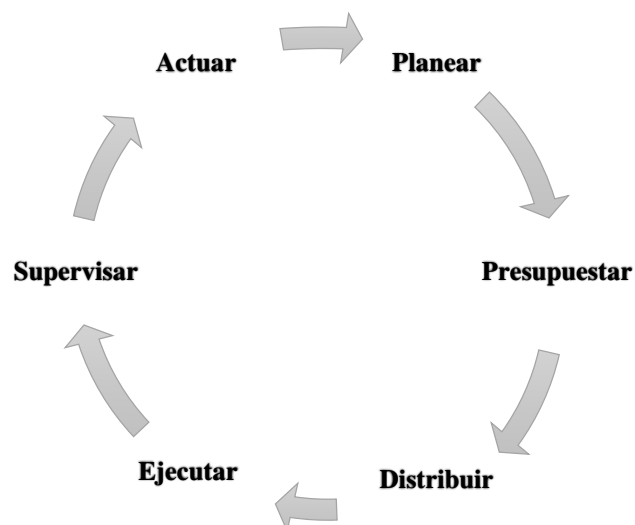
Fuente: elaboración propia

Modelo de planeación permanente

Considerando que en la actualidad la organización no realiza de forma efectiva la acción de Planeación, es una necesidad que se vaya creando una cultura basada en el análisis permanente de las situaciones en las que deben interactuar tanto socios como organización en sí. En la búsqueda de esa creación de Cultura Organizacional, la activación de este ciclo permanente puede ayudar a la organización a mantener control sobre la planificación de todas sus actividades y por ende analizar el resultado y actuar en función del mismo, dependiendo de lo alcanzado. La Figura N° 4 Planeación permanente se enfoca en este ciclo donde el procedimiento sugerido es:

- Planear: todas y cada una de las actividades periódicamente (semanal o por tipo de orden de trabajo generado).
- Presupuestar: analizar la cantidad de recursos y tiempos requeridos para el cumplimiento de la actividad
- Distribuir: asignar responsabilidades y recursos (personas y materiales)
- Ejecutar: cumplir con la actividad definida
- Supervisar: dar seguimiento y monitorear el cumplimiento de la actividad y el buen uso de los recursos asignados
- Actuar: evaluar el resultado y realizar ajustes si es necesario para que futuros trabajos tengan un mejor resultado.

Figura N° 4. Planeación permanente



Fuente: elaboración propia

Para que este ciclo sea evaluado adecuadamente, se recomienda que sea la Administradora (o administrador eventualmente) quien junto al Contador y el presidente de la junta de vigilancia quienes sean los que supervisen y evalúen el cumplimiento de la actividad; y, quienes a su vez retroalimenten al grupo (todos los socios) en las medidas de mejoramiento permanente del ciclo.

Organización

Estrategias de fortalecimiento y educación

En la función de organización, se considera muy importante poder cambiar las deficiencias encontradas en el diagnóstico, respecto de los bajos niveles de capacitación que en general se han detectado, principalmente en la búsqueda de la eficiencia organizativa, administrativa y operativa, para ello se sugieren las siguientes acciones:

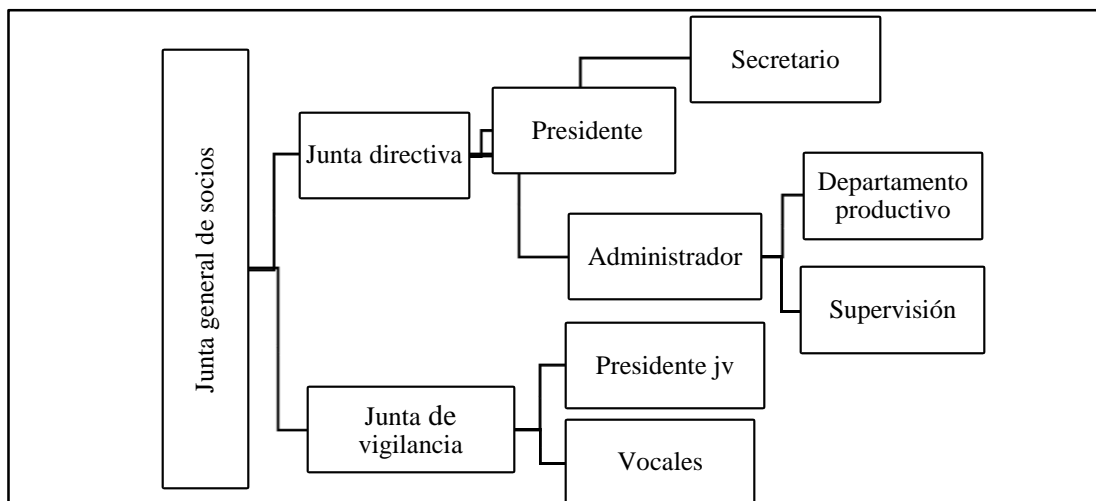
- Diagnóstico de capacidades adquiridas a todos los socios y segmentación por productos ofertados. (limpieza general, jardinería, limpieza hospitalaria, gastronomía, etc.), esto para buscar nivelar a todos los socios en el cumplimiento del trabajo y así aumentar las posibilidades de acceso al trabajo de todos los socios en todas las actividades permitidas en la razón social de la organización.
- Firma de convenios de vinculación con instituciones de educación superior para delinear acciones a favor de la organización en temas de capacitación y de prácticas pre profesionales
- Coordinación con instituciones del sector público para aprovechar espacios de capacitación, acceso a beneficios generados desde la institucionalidad y dar seguimiento a cambios en la normativa que afecte el desempeño general.
- Crear un fondo destinado a educación, que se alimente de un porcentaje de cada contrato obtenido y que facilite el acceso a educación y formación de los socios.
- Impulsar la creación de una Caja de Ahorro entre los socios que sea alimentado por aportes extras y/o porcentajes de los contratos obtenidos,

multas legalmente estipuladas, y otras que la ley permita. Que sea un fondo de solidaridad para ayudar en momentos de necesidad y de apoyo mutuo para contingencias futuras.

Estas estrategias se pueden cumplir con una correcta definición de las actividades que debe cumplir cada socio, miembro de juntas y sobre todo el Administrador.

Siendo organización de EPS; y existiendo una norma que determina la estructura interna, se respeta esta obligación, aunque se incluye como parte operativa un departamento productivo. Según el Esquema N° 4 Organización, a la estructura organizativa establecida se le sugiere trabajar con un departamento productivo y supervisión.

Esquema N° 4 Organización



Fuente: elaboración propia

Esta estructura enlaza el gobierno organizativo y la actividad operativa, para que los objetivos de trabajo, económicos y financieros tengan mayor oportunidad de alcanzarse.

Manuales operativos y de funciones

Operativamente la asociación requiere establecer procesos para la generación del servicio, sobre la base una correcta distribución del trabajo, que se base en la experticia, capacitación, disposición, y acumulación de trabajo, para

cumplir con los principios de EPS, además de definir la remuneración en base a los presupuestos de cada orden de trabajo contratado.

Ejemplo de manual de funciones

Asociación de servicios complementarios virgen de Guadalupe

Manual de funciones

| | |
|------------------------------|--|
| Cargo: | Administrador |
| Formación profesional: | Administración / Economía |
| Línea de autoridad superior: | Junta general |
| | Junta directiva |
| | Junta de vigilancia |
| Línea de autoridad inferior: | Personal contratado |
| Función general: | Planear, Representar legalmente a la Asociación. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva. Administrar la Asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General. |

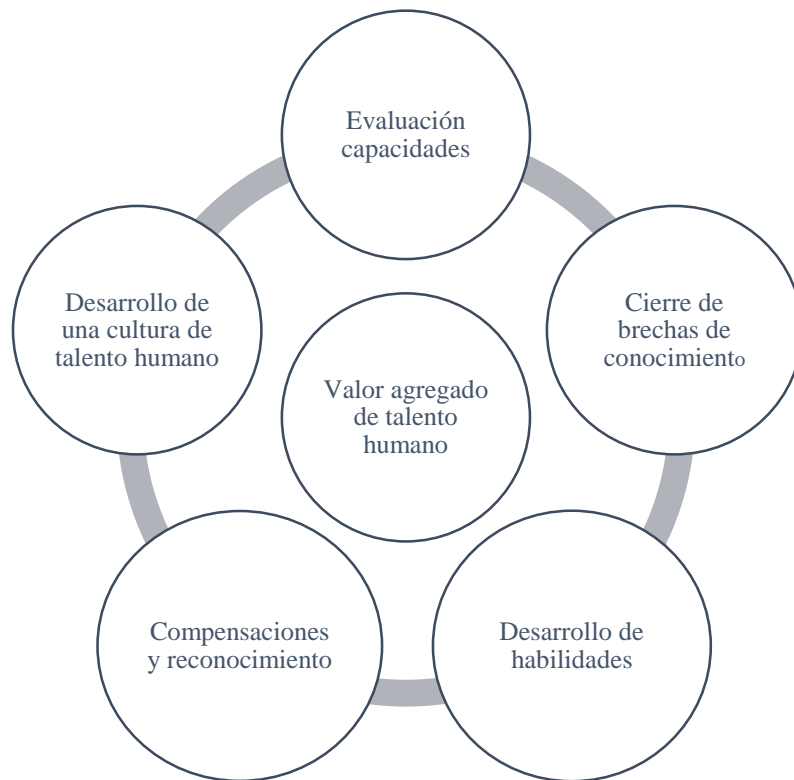
FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Poner en consideración de la Junta General el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos; y, de los presupuestos de trabajo relacionados con cada contrato.
- b. Proponer a la Junta General la contratación de personal externo cuando determinado contrato lo requiera.
- c. Proponer a la Junta General la política de sueldos y remuneraciones necesarias en la ejecución de los trabajos contratados.
- d. Proponer a la Junta General los requerimientos de crédito y financiamiento si fuere necesario para la ejecución de los trabajos o para la gestión administrativa.
- e. Supervisar el trabajo y cumplimiento de los contratos
- f. Coordinar y apoyar el control contable, los libros de contabilidad y las declaraciones de impuestos requeridos.
- g. Planificar, organizar y mantener una comunicación efectiva tanto dentro de la asociación, como ante los clientes externos.
- h. Planificar, diseñar, vincular, coordinar y dar seguimiento a los espacios de capacitación de socios, en función de necesidades y prioridades definidas en Junta General con las sugerencias de Administración.
- i. Las demás que la Junta General establezca legalmente.

Proceso de gestión del talento humano

Según la Figura N° 5 Gestión del Talento Humano, la generación de valor agregado al talento humano de la organización requiere de un proceso sistemático, que es el que se muestra en el gráfico.

Figura N° 5. Gestión del Talento Humano



Fuente: elaboración propia

Este modelo se basa en la necesidad de generar mayor valor agregado en cada uno de los socios, considerando el mejoramiento de las capacidades, habilidades, competencias. Además, permite definir los eventos de capacitación para procurar ese mejoramiento.

Para facilitar el control de las capacitaciones, talleres, eventos de preparación, etc., se sugiere tener fichas con los tipos de eventos, las horas, si el socio participó o no, de tal forma que se puede planificar eventos futuros de aprendizaje, además de apoyar la distribución del trabajo en función de objetivos.

En la tabla N° 17 Matriz de control y talleres de capacitación recibidos, se plantea un ejemplo de control de los cursos y talleres brindados a cada uno de los socios.

Tabla N° 17. Matriz de control de cursos y talleres de capacitación recibidos IEPS

| |
|---|
| Matriz de control de cursos y talleres de capacitación recibidos |
|---|

Nombre del evento: Capacitación en EPS
Tipo de evento: Taller
Fecha: 12/4/2017
Organizado por: IEPS

| No. | Nombre del socio | Horas | Certificado de asistencia |
|-----|------------------|-------|---------------------------|
| 1 | XXXXXXXXXX | 3 | Sí |
| 2 | XXXXXXXXXX | 3 | Sí |
| 3 | XXXXXXXXXX | 3 | Sí |

Fuente: elaboración propia

En la tabla N° 18 Matriz de control y talleres de capacitación recibidos, se plantea otro ejemplo de control de los cursos y talleres brindados a cada uno de los socios

Tabla N° 18. Matriz de control de cursos y talleres de capacitación recibidos SECAP

| |
|---|
| Matriz de control de cursos y talleres de capacitación recibidos |
|---|

Nombre del evento: Capacitación Limpieza oficinas
Tipo de evento: Curso
Fecha: 12/8/2017
Organizado por: SECAP

| No. | Nombre del socio | Horas | Certificado de aprobación |
|-----|------------------|-------|---------------------------|
| 1 | XXXXXXXXXX | 24 | Sí |
| 2 | XXXXXXXXXX | 24 | Sí |
| 3 | XXXXXXXXXX | 24 | No |

Fuente: elaboración propia

Dirección

Esta fase del proceso administrativo en la asociación ASOSERVIRG tiene enormes deficiencias, identificadas en la fase del diagnóstico y corroboradas en los resultados económicos obtenidos por dicha organización. La falta de una educación empresarial es notoria al no tener definidos claramente, objetivos y

recursos para su alcance. Esta deficiencia afecta directamente al resultado económico al no permitir aumentar los esfuerzos y encaminar los recursos en un fin específico.

Para mejorar esta condición actual, es necesario que se reconozca la importancia de una dirección eficiente, considerando las características propias de las organizaciones de ESS, sin que ello signifique menospreciar o subvalorar los esfuerzos y las potencialidades de ellas.

Una de las acciones que pueden ejecutarse es la de mejorar, a través de la educación, las habilidades conceptuales, aumentando la capacidad para un mejor entendimiento de las variables del entorno externo e interno, la misma educación permitirá mejorar las destrezas de liderazgo y motivación, recurriendo a diversas formas y métodos de ascendencia sobre las personas, trabajo en equipo y enfoque hacia los resultados. Según la Figura N° 6 Dirección, el alcance de objetivos, bajo la premisa de lograrlo con una constante motivación es lo que resume la figura.

Figura N° 6. Dirección



Fuente: elaboración propia

La inexistencia de una cultura organizacional (según diagnóstico levantado), la falta de aspectos motivacionales propios y de la organización, las limitaciones de acceso al trabajo generan la necesidad de que el responsable de la administración busque apoyo. Para mejorar este aspecto fundamental en la

organización, se sugiere realizar gestiones con instituciones públicas y privadas que, a través de talleres, seminarios, intervenciones directas, ejercicios de motivación y otras, puedan ayudar a generar un mayor compromiso con la organización y entre los socios.

Definición de estrategias motivacionales

Una deficiencia muy importante detectada en la fase del diagnóstico, es que los socios no tienen predisposición e interés para asumir los roles directivos, además que por las edades de los socios, no existe un potencial recambio generacional, por ello es importante que se definan algunas estrategias para que a futuro se logre un involucramiento mayor y mucho más efectivo de quienes asuman roles directivos:

- Realizar actividades de identificación de liderazgo interno.
- Diseño de un plan motivacional, enfocado en los socios y en el mejoramiento del trabajo de equipo.
- Reunión mensual para compartir experiencias y conocimientos aprendidos, para ir fortaleciendo el grupo y sus habilidades; así mismo para que se evalúen los avances y el comportamiento de cada socio dentro de la organización

Estrategias de aprendizaje continuo aplicado a la asociación ASOSERVIRG

La organización es débil en cuanto a cultura organizacional, por ello sus resultados dependen de la cantidad de “asignaciones” de órdenes de trabajo a través del portal de compras públicas (principalmente), una cultura dentro de la organización permitiría que los socios actúen en función del cumplimiento de objetivos y del mejoramiento permanente, de la interacción constante de sus esfuerzos y el mantenimiento de los estándares de calidad, de trato y de fomento interno.

Si bien el cumplimiento normativo es fundamental, también lo es su evolución económica y financiera, ya que ello repercute en el beneficio final hacia

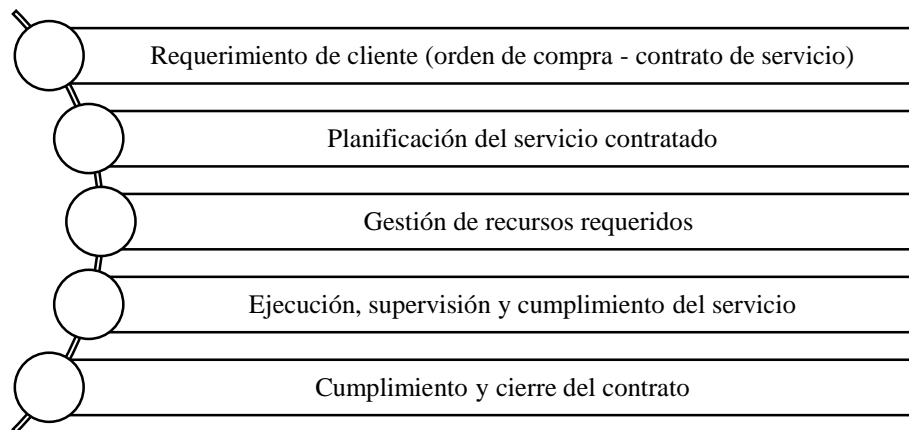
los socios, en el orden monetario, pero que es parte de la mejora en la calidad de vida al poder aumentar sus niveles de consumo y de gasto.

- Una acción concreta es la de realizar permanente evaluación del desempeño de cada uno de los socios, midiendo y cuantificando su evolución, para ello se sugiere utilizar las siguientes herramientas:

Calidad y eficiencia del servicio

Según la Figura N° 7 Calidad y eficiencia del servicio, el objetivo de este proceso es garantizar la calidad en la prestación del servicio, mediante acciones estandarizadas.

Figura N° 7. Calidad y eficiencia del servicio



Fuente: elaboración propia

Para complementar el sistema, se sugiere una medición del grado de satisfacción de los clientes del servicio entregado, con el propósito de ir identificando los puntos fuertes y débiles del mismo, y así, tener insumos para propender a una mejora continua del servicio.

Matriz de control de trabajo por socios

Según la Tabla N° 19 Matriz de control de trabajo por socios, se detalla un ejemplo para el control interno del trabajo.

Tabla N° 19. Matriz de control de trabajo por socios

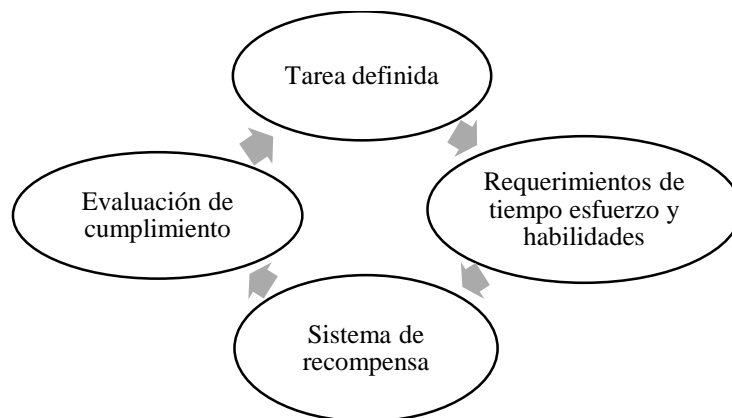
| Nombre socio: | | XXXXXXXXXX | | | |
|---------------|-------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| No. | Fecha | Detalle | Orden de compra | Días de trabajo | Sueldo ganado |
| 1 | Xxx | Trabajo de jardinería | CELEC | 24 | 340,00 |
| 2 | Xxx | Trabajo de limpieza | FISCALÍA | 16 | 210,00 |
| 3 | Xxx | Trabajo de jardinería | CELEC | 22 | 300,00 |
| 4 | Xxx | Trabajo de jardinería | MIES | 18 | 270,00 |
| Total | | | | 80 | 1.120,00 |

Fuente: elaboración propia

Motivación y recompensas

La relación entre las tareas, la motivación para su cumplimiento y las recompensas por ello es una necesidad permanente entre los socios de la asociación, por ello el esquema sugerido es la de establecer un sistema de recompensas basado en la equidad, como principio de EPS. Según la Figura N° 8 Motivaciones y recompensas, el cumplimiento de las tareas debe ser un ejercicio constante de esfuerzo y recompensa, solo así se aumentará las posibilidades de alcance de los objetivos.

Figura N° 8. Motivaciones y recompensas



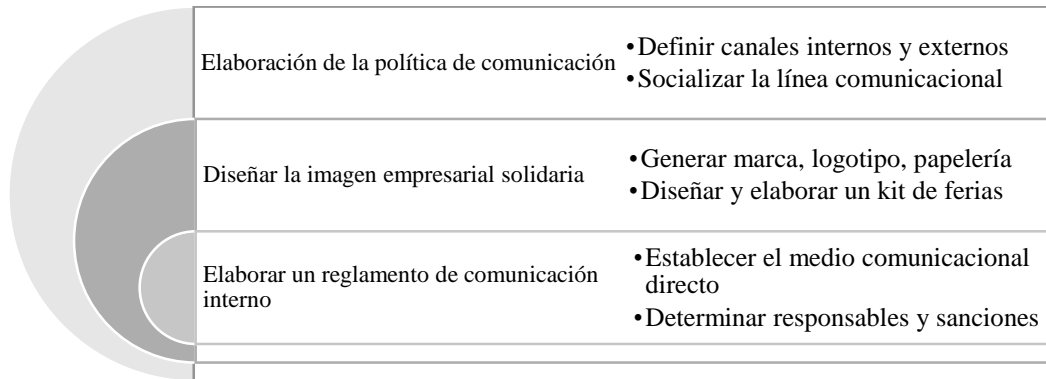
Fuente: elaboración propia

Política de comunicación

Para aumentar la eficiencia comunicacional, en el esquema sugerido, tanto para los clientes externos e internos, se debe establecer medios, formas más cercanas y fáciles de utilizar; y, que sean más efectivos al comunicar lo que es y pretende la

organización. Según Figura 9 Políticas de comunicación, como proceso permite un acercamiento más amigable con los clientes, a través de un adecuado sistema comunicacional.

Figura N° 9. Políticas de comunicación



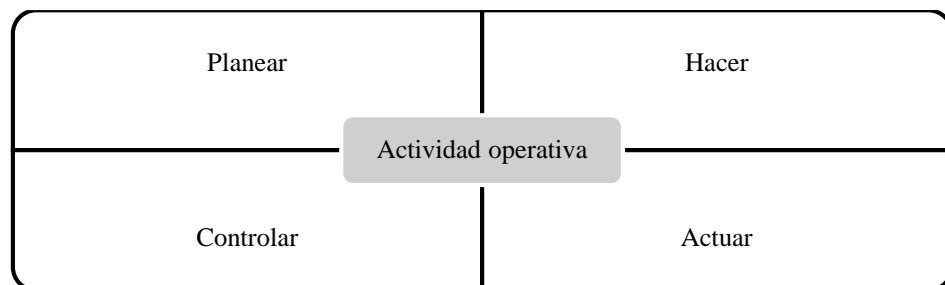
Fuente: elaboración propia

Control

Modelo de mejora continúa

El Control como fase del proceso administrativo, no solamente se refiere al cumplimiento mecánico de sus componentes; medir, comparar y corregir, sino que debe servir para aportar al permanente mejoramiento de la organización, de quienes la integran y de sus actividades que se ejecutan; para ello, que y en base a una planificación previa se debe realizar el control a las actividades operativas, según el siguiente esquema:

Figura N° 10. Modelo de mejora continúa



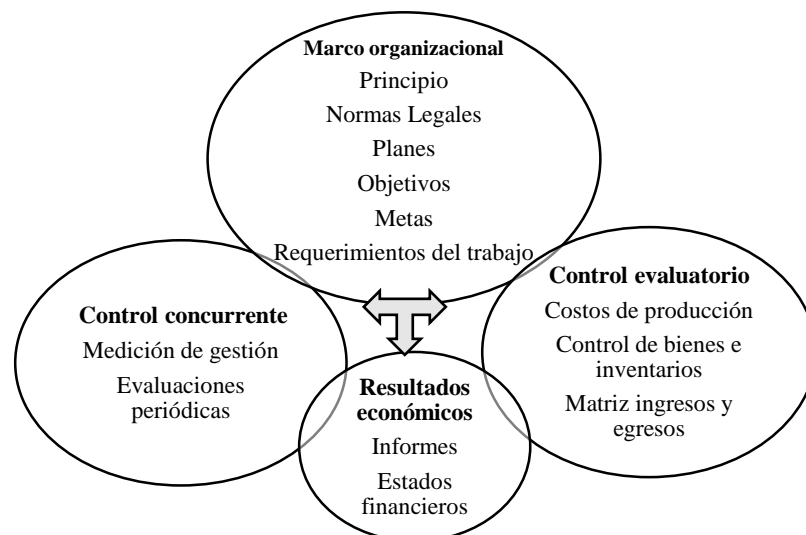
Fuente: elaboración propia

En dicha matriz se incluye el modelo de mejora continua donde las actividades operativas (que son la fuente de ingresos a la organización) se deben controlar de la misma forma, permanentemente, en función de:

- Planear: Es decir que es lo que se va a hacer, cómo y quién va a realizar la actividad operativa
- Hacer: Es decir, realizar la actividad operativa, respetando lo planificado y los recursos involucrados.
- Controlar: Realizar una evaluación de lo realizado, para establecer si existe una brecha entre lo planeado y lo ejecutado.
- Actuar: En base al resultado de la etapa anterior, realizar las acciones de cierre de brechas (mejoramiento) si es el caso; perfeccionamiento o mantenimiento de las acciones, en caso de tener resultados positivos.

La organización desarrolla actividades organizativas y operativas que conllevan flujos de dinero; además, de que reglamentariamente requiere cumplir con normas contables específicos de acuerdo con las directrices emanadas por los órganos de control y regulación. Según Figura N° 11. Políticas de control, la interrelación entre el control concurrente y control posterior (evaluador), en las organizaciones EPS, debe respetar la normativa vigente y los objetivos económicos esperados.

Figura N° 11. Control



Fuente: elaboración propia

El modelo desarrollado, incluye entre los aspectos que deben controlarse en todo momento y como medida de verificación de la evolución de los resultados económicos y financieros los siguientes.

Sistema de costos

Considerando que el aspecto económico es muy sensible en las organizaciones de EPS y que se debe optimizar los recursos y minimizar los costos, es importante que se tenga definido un sistema de control y cálculo de costos de producción.

La propuesta del modelo reconoce las características de cada tipo de servicio (limpieza) y los requerimientos de insumos según las mismas.

De acuerdo a la Tabla N° 20 sistemas de costos, se plantea una matriz que permite determinar los costos de producción de un servicio.

Tabla N° 20. Sistemas de costos

| Sueldos | Costo | Cantidad | Meses | Total |
|----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| Empleados | 240,00 | 3 | 2 | 1.440,00 |

| Piso madera | Costo | Cantidad | Meses | Total |
|---------------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| Cera | 2,50 | 1 | 2 | 5,00 |
| Paños | 2,00 | 2 | 2 | 8,00 |
| Escobas | 2,50 | 1 | 2 | 5,00 |
| Total, piso madera | | | | 1.458,00 |

| Piso baldosa | Costo | Cantidad | Meses | Total |
|----------------------------|--------------|-----------------|--------------|---------------|
| Detergente | 16,00 | 1 | 2 | 32,00 |
| Desinfectante | 8,50 | 2 | 11 | 187,00 |
| Trapeadores | 2,50 | 1 | 5 | 12,50 |
| Mopa | 14,00 | 1 | 1 | 14,00 |
| Total, piso baldosa | | | | 245,50 |

| Baños | Costo | Cantidad | Meses | Total |
|---------------------|--------------|-----------------|--------------|---------------|
| Cloro | 5,50 | 1 | 11 | 60,50 |
| Jabón líquido | 38,00 | 1 | 2 | 76,00 |
| Toallas desechables | 2,50 | 2 | 11 | 55,00 |
| Guantes | 1,50 | 1 | 11 | 16,50 |
| Trapeador | 3,50 | 1 | 2 | 7,00 |
| Mano de oso | 2,00 | 1 | 6 | 12,00 |
| Total, baños | | | | 227,00 |

| Escritorios | Costo | Cantidad | Meses | Total |
|---------------------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|
| Productos | Costo | Cantidad | Meses | Total |
| Aceite de madera | 2,50 | 1 | 11 | 27,50 |
| Paño | 2,50 | 2 | 11 | 55,00 |
| Guantes | 1,50 | 1 | 11 | 16,50 |
| Total, escritorios | | | | 99,00 |

| Equipos de computación | Costo | Cantidad | Meses | Total |
|------------------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|
| Productos | Costo | Cantidad | Meses | Total |
| Líquido | 2,50 | 1 | 11 | 27,50 |
| Franela | 0,80 | 1 | 4 | 3,20 |
| Total, equipos | | | | 30,70 |

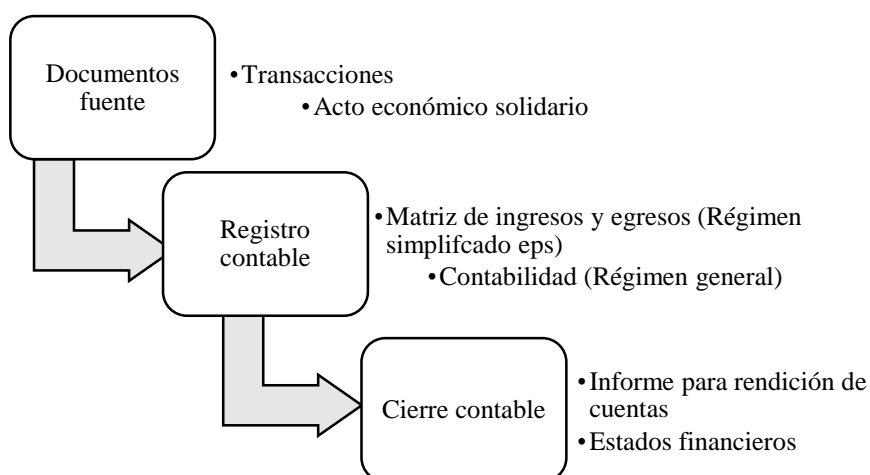
| Uniformes | Costo | Cantidad | Meses | Total |
|-------------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| Productos | Costo | Cantidad | Meses | Total |
| Credencial | 5,00 | 1 | 1 | 5,00 |
| Mascarilla | 0,50 | 1 | 11 | 5,50 |
| Malla | 1,50 | 1 | 2 | 3,00 |
| Total, uniformes | | | | 13,50 |
| Suma insumos | | | | 2.073,70 |

Fuente: elaboración propia

Proceso contable

Según Figura N° 12. Proceso contable, la sistematización del control contable, requiere estandarizarse para mejorar el cumplimiento de vigilancia fundamental en las organizaciones EPS

Figura N° 12. Proceso Contable



Fuente: elaboración propia

Este esquema es muy general, pero considerando que la organización no tiene contador de planta, esta figura seguirá siendo el apoyo en el cumplimiento de la norma contable.

Como apoyo del proceso se incluye la sugerencia para controlar los flujos derivados por las actividades cotidianas de la asociación Virgen de Guadalupe, se incluye la siguiente matriz, que a su vez respeta la norma establecida por la SEPS

Según la Tabla N° 21 Registro disponible, se plantea un formato para el control de los ingresos y egresos

Tabla N° 21. Registro disponible

| Registro del disponible | | | | | | | |
|---|----------------------|----------|------------------------|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|
| Asociación de servicios complementarios virgen de Guadalupe | | | | | | | |
| Fecha de corte | | | | domingo, 13 de mayo de 2018 | | | |
| Matriz de ingresos y egresos | | | | | Enero | | |
| No. | Fecha de transacción | Concepto | No. Documento respaldo | Ingreso | Egreso | Saldo | Observaciones |
| 1 | | | | 100,00 | | 100,00 | |
| 2 | | | | 50,00 | 80,00 | (30,00) | |
| 3 | | | | | | - | |
| Total disponible | | | | 150,00 | 80,00 | 70,00 | |

Fuente: elaboración propia

Análisis y presentación de resultados de valoración

Como respaldo en la opinión de los expertos, está el hecho de que ambos profesionales consultados tienen experiencia en EPS, considerando que la Ing. Calderón es administradora de una asociación de limpieza, que tiene ya más de 3 años en actividad. Su criterio se basa en la realidad cotidiana de su propia asociación y en las expectativas particulares. En cuanto al Ing. Urdiales, la experticia generada en su actividad profesional como investigador de mercado y de opinión, la experiencia docente y sobre todo las habilidades desarrolladas en su gestión como funcionario público dentro del IEPS le permite tener un criterio cercano a lo que las organizaciones requieren para ser exitosas y competitivas.

Con esta apreciación particular, la valoración de los expertos es:

- La estructura de la propuesta va de BA a MA, es decir que ha sido vista como aceptable en cuanto a tomar la información de la organización y generar un modelo que se adapte a las necesidades diagnosticadas.
- En cuanto a la claridad de la redacción, hay coincidencia en lo sencillo del lenguaje (ambos calificaron como MA), que posibilitará una mejor utilización y aplicación del modelo.
- En cuanto a la pertinencia del contenido de la propuesta (los criterios fueron de BA a MA), es decir que la propuesta es actual y potencialmente aplicable en el momento y circunstancias que la asociación se encuentra.
- Con respecto a la coherencia entre el objetivo planteado y los indicadores para medir resultados esperados. El criterio coincidente es que es BA, ya que, si bien la propuesta tiene un componente general en cuanto a los procesos y subprocesos, incluye herramientas de apoyo que ayudarán a medir resultados de la aplicación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Del marco teórico incluido y analizado, se percibe que en varios países de Sudamérica existe una gran dinamización de las iniciativas de ESS surgidas a partir de las crisis económicas como la de Argentina. Se fomentan y fortalecen desde foros nacionales como en Brasil; además, por agrupaciones que luchan por la disminución de las desigualdades de género como en Uruguay; así como de estructuras comunitarias y asociativas de carácter plural en Bolivia, y de políticas públicas que también han buscado fortalecer a gobiernos actuales como el caso de Ecuador y Venezuela. Se puntualiza que en nuestro país se ha dado impulso a formas organizativas bajo la Ley y Reglamento de EPS.
- La ASOSERVIRG es una organización con una visión de futuro clara y compartida por sus socios que se traduce en estrategias adecuadas en el mediano y largo plazo. La mayoría de los socios coinciden en el “buen vivir” como objetivo a largo plazo y lo asocian en este momento con trabajo estable para todos los socios. Las estrategias asociadas son la búsqueda proactiva de clientes en el sector privado y una mayor incidencia para modificar a favor de la EPS las reglas del SERCOP en lo que tiene que ver con contratos públicos.
- Esta visión, así como sus acciones estratégicas no están plasmadas en documentos formales, contenidos en la planificación estratégica, presupuestos anuales compartidos con los socios, o manuales de funciones que permitan una mejor organización del trabajo. Tampoco se han plasmado sus objetivos sociales y económicos con el fin de aplicar y optimizar una dirección adecuada. Menos aún prácticas de control que conduzcan a una medición de los resultados. Esta praxis se traduce en una actitud pasiva de la mayoría de los socios que esperan desarrollar tareas pero no cumplir con su rol protagónico.
- Partiendo de la línea base levantada, el modelo de gestión administrativa con su aplicación disminuirá las brechas existentes dentro de la Asociación de servicios complementarios Virgen de Guadalupe, tanto en el ámbito

organizacional como administrativo. Las herramientas propuestas sirven como marco orientador para la organización, las cuales se rigen por la normativa vigente y adaptada al nivel de conocimientos y destrezas de los socios, permitiendo su comprensión y adaptabilidad.

Recomendaciones

- A pesar de las acciones de fortalecimiento del sector de la ESS se plantea como recomendación no disminuir el apoyo al sector, sino más bien aumentar las condiciones normativas, legales y de acción afirmativa para mejorar los escenarios y resultados de las organizaciones de EPS.
- Profundizar en el conocimiento administrativo, de cada socio que potencialmente puede servir como administrador a futuro. Esto implica el involucramiento de la ASOSERVIRG con entidades públicas y con los programas de vinculación con la colectividad que mantiene la academia. De esta manera se propiciara la mejora de las capacidades individuales de los socios a través de un mayor acceso a los espacios de aprendizaje.
- Adaptar el presente modelo a las actividades operativas actuales de la organización, de tal forma que en su implementación se pueda ajustar y ejecutar de forma adecuada. Sin embargo, es conveniente realizar un reconocimiento de la condición actual, para tener el parámetro de medición, para comparar el cambio y los resultados obtenidos luego de la aplicación del presente modelo de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J., & Autores, C. d. (2017). Análisis de los modelos administrativos aplicados en el sector no financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 2,4,7,8,9.
- Álvarez, L. (2017). Empresas de inserción vascas: una herramienta eficaz y eficiente para la inclusión sociolaboral. *Abendua*, 189-201.
- Andino, V. (2013). Políticas Públicas para la Economía Social y Solidaria: Caso de estudio Ecuador. RELIESS. Obtenido de <http://www.reliess.org/centredoc/upload/VAndino-poltpubyecosol-Ecuador-RELIESS-final1367861067.pdf>
- Aretxabala, M., & Setién, M. (2014). El reto de la diversidad para las empresas de inserción vascas. El empleo de inmigrantes y mujeres. Bilbao: Universidad de Deusto.
- autores, D. &. (2011). La dinámica de relaciones entre los foros de economía solidaria y las políticas públicas para la economía solidaria en Brasil. 1-41. Obtenido de http://base.socioeco.org/docs/fiess_ec_brasil_oct.-2011_1_.pdf
- Batthyány, K., Genta, N., & Perrotta, V. (2015). El aporte de las familias y las mujeres al cuidado no remunerado de la salud en el Uruguay. CEPAL, 1-40.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. México DF: Pearson.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo*. Bogotá: Pearson.
- Bernal, O. (2016). Evolución de las escuelas del pensamiento administrativo. *Brujula Digital*, 69-90.
- Bertucci, A., & Da Silva, R. (2004). *20 Años de Economía Popular Solidaria*. Brasilia: Venancio.
- Blázquez, J., & Ozcaríz, P. (2014). *La Administración de las Provincias en el Imperio*. Madrid: Dykinson.
- Carmagnani, M. (2016). El otro Occidente: América Latina desde la invasión europea hasta la globalización. México: Fondo de Cultura Económica.
- Carrión, L., Palacios, W., & Castillo, L. (2016). Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria de catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador. 55 - 76.
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. 82-102.

- Castelao, M., & Srnec, C. (2013). La Economía Social y Solidaria en América del Sur: la construcción de un nuevo modelo de política social. 1-37.
- Celis, K. (2016). Participación de los Actores de la economía popular y solidaria y las microempresas en la compra pública en el año 2015. Quito: Gobierno de Ecuador.
- Chavez, R. (2008). La economía social: dos décadas generando empleo, tejido productivo y cohesión social en Europa. CIRIEC, 1-23.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- Claude, G., & Alvarez, L. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. Mexico: Pearson.
- Conafips. (2015). Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el buen vivir en Ecuador (Segunda edición). Quito: Gobierno de Ecuador.
- Constitución de la República. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Gobierno de Ecuador.
- Coraggio, J. (2011). Economía Social y Solidaria: El trabajo antes que el capital. Quito: Abya - Yala.
- Coraggio, J. (2014). La Presencia de la Economía Social y Solidaria y su institucionalización en América Latina. 1-24. Obtenido de <https://www.econstor.eu/handle/10419/148805>
- Cortés, G., García, C., & Valdés, E. (2009). Emprendimientos Económicos Solidarios: Una alternativa organizacional frente a la crisis capitalista. Universidad Piloto de Colombia, 1-15.
- Cuarenta, S., & Colectivo de Autores. (2016). El Aprendizaje Organizacional. Revista Iberoamericana de Ciencias, 179-185. Obtenido de <http://www.reibci.org/publicados/2016/dic/2000888.pdf>
- Da Ros, S. (2007). Economía Solidaria: aspectos teóricos y experiencias. Unircoop, 1-19.
- Delgado, L., & Colectivo de autores. (2011). Diagnóstico del Sector de la Economía Social y Solidaria en Venezuela. Obtenido de https://gestionparticipativavenezuela.files.wordpress.com/2010/08/diagnostico_economia_social-y-solidaria_en-venezuela_.pdf
- Díaz, B. (2014). Las nuevas formas de organización económica promovidas desde el Estado en Venezuela. En IEPS, La economía Popular y Solidaria El Ser

- Humano sobre el capital 2007 - 2013 (págs. 155-173). Quito: Gobierno de Ecuador.
- Díaz, S. (2015). Contenidos Políticos en la Recuperación de empresas Argentinas. Apuntes para una desmitificación. Athenea Digital, 24-46.
- Donoso, E. (11 de 2014). Lecciones de las prácticas económicas de las comunidades Indígenas Andino - Amazónicas para ser aplicadas en las PYMES. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <http://67.192.84.248:8080/bitstream/10469/7518/2/TFLACSO-2014EADR.pdf>
- Dubeux, A. (2011). La dinámica de relaciones entre los foros de economía solidaria y las políticas públicas para la economía solidaria en Brasil. Obtenido de https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2018/04/FIESS_EC_Brasil_Oct.-2011.pdf
- Elizondo, L. (2015). La Economía Social y Solidaria en Ecuador: Materiales de lectura. Bilbao.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la Historia. Scientia et Technica, 343-348.
- Etxezarreta, E., Pérez, J., & Guridi, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. Papeles de Economía Solidaria, 7-35.
- Faedei. (2016). Memoria Social 2015: empresas de inserción laboral. Madrid: Federación de Asociaciones de Empresas de Inserción.
- Fayol, H. (1916). Administración Industrial y General. Buenos Aires: Florida.
- FBES. (2006). Foro Brasileño de Economía Solidaria: La experiencia de gestión y organización del Movimiento de Economía Solidaria en Brasil. 1-23. Obtenido de https://www.google.com/search?client=firefox-b-ab&ei=VcSFWtC1OdGxzwLPjZz4Cw&q=actores+que+componen+el+foro+brasile%C3%B1o+de+economia+solidaria&oq=actores+que+componen+el+foro+brasile%C3%B1o+de+economia+sol&gs_l=psy-ab.3.0.33i21k1j33i160k112.16215.47022.0
- Galicia, D., & Monroy, M. (2016). La retórica y el discurso administrativo. Contaduría y Administración, 594-596.
- Galvis, J. (2010). Factor humano en el trabajo desde la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas: Reflexión para la región. Revista académica institucional, 67-77.
- Ganesh, k., Mohapatra, S., & Nagarajan, S. (2014). Design and development of knowledge management for manufacturing. Haryana: Springer.

- Ganga, F., Piñones, M., & Valderrama, C. (2014). Innovaciones teóricas en Administración: Una sinóptica mirada diacrónica. *Prisma Social*, 689-705.
- García, J. (2015). La caja de herramientas de la economía social y solidaria. En D. d. Barcelona, *Guía de economía social y solidaria para la Administración local* (págs. 22-49). Barcelona.
- Garrido, B. (2014). La Civilización Maya. *Artes y Humanidades*, 165-168.
- Gil, M., & Ramos, N. (2013). Las empresas de inserción en la economía social y solidaria: perspectivas y propuestas desde FAEDEI. *Complutenses*, 43,44,45,47,50.
- Gizatea. (2015). *Memoria Social 2015: Las Empresas de Inserción en el País Vasco*. Bilbao.
- Gómez, V. (2013). Acercamiento a las prácticas de la Economía Social, La Economía Solidaria y la La Economía del Bien Común. *Barataria*, 111-123.
- GPL. (2013). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Loja*. Loja: Gobierno Provincial.
- Gruppo, S. (15 de 05 de 2018). ¿Que es la Economía Solidaria? Obtenido de <http://www.salinerito.com/economia-solidaria>
- Guerra, P. (2010). La economía solidaria en Latinoamérica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 67-76.
- Guerra, P. (2013). Un acercamiento teórico a la autogestión para comprender las prácticas de Economía Solidaria en América Latina. *RIDAA*, 97-124.
- Gutiérrez, O. (2016). *La dirección de empresas y el procesos de toma decisiones*. Madrid: Pirámide.
- Harold, K., Heinz, W., & Mark, C. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México DF: El Comercio S.A.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 38-51.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hoff, P. (1978). *El Pentateuco*. Estados Unidos: Vida.
- Huanacuni, F. (2010). *Buen Vivir / Vivir Bien: Filosofía, políticas, estrategias y experiencias regionales andinas*. Lima.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Paraninfo.

- IEPS. (26 de 02 de 2018). www.economiasolidaria.gob.ec. Obtenido de <http://www.economiasolidaria.gob.ec/page/3/?s=feria+somos+tus+manos+ecuador>
- Jamil, C., & Mohamed, R. (2011). Performance measurement system (PMS) in small medium enterprises (SMES): A practical modified framework. *World Journal of Social Sciences*, 200-212. Obtenido de <http://www.wjsspapers.com/static/documents/July/2011/14.%20Rapiah.pdf>
- Jimenez P, R. (1998). Metodología de la investigación. La Habana: Ciencias Médicas de la Habana. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/rehabilitacion-doc/metodologia_dela_investigacion-texto.pdf
- Jiménez, J. (2016). Avances y Desafíos de la Economía Social y Solidaria en el Ecuador. *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*, 109-139.
- Jiménez, J. (2016). Movimiento de Economía Social y Solidaria de Ecuador: Circuitos Económicos Solidarios Interculturales. *Revista de la Academia*, 101-128.
- Jubeto, Y. (2014). Fundamentos Conceptuales y principios de la economía social y solidaria. En Y. Jubeto, L. Guridi, & M. Fernández, *Diálogos sobre Economía Social y Solidaria en Ecuador: Encuentros y desencuentros con las propuestas para otra economía* (págs. 19-20). Bilbao: Lankopi S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business School*, 37-47. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46833152/Kaplan_Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1520347563&Signature=Gflr%2BIUq35QDJ7EaAezZyDyA8VQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46833152/Kaplan_Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1520347563&Signature=Gflr%2BIUq35QDJ7EaAezZyDyA8VQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 87-104. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.335.2005&rep=rep1&type=pdf>
- Kauffmann, F. (2014). Machu Picchu Portento de la arquitectura Inca. *Lex*, 326-327.
- Lapo, M., & Jacome, M. (2015). Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 11-16.

- Laurenti, D. (2017). Autonomía Indígena Originario Campesina en las tierras altas de Bolivia. *Izquierdas*, 222-252.
- Laville, J. (2008). Los servicios de proximidad en Europa: En perspectiva con la economía popular. *Otra Economía*.
- Ley Organica de Economía Popular y Solidaria . (2014). Quito: Gobierno de Ecuador.
- Lis, D. (2014). La Economía Social y Solidaria como proyecto posible en contextos de mercados competitivos. 1-17. Obtenido de http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0867/Lis_Diana_ESS_mercados_competitivos.pdf
- Luque, A., Ordóñez, J., & Ruales, V. (2017a). La Responsabilidad Social en las Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria. II Congreso sobre Ciencia, Sociedad e Investigación, 9.
- Manguzzato, M., & Renau, J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. Madrid: Ariel.
- Marcuello, C., Pérez, A., & Marcuello, C. (2007). Informe sobre las Empresas de Inserción en España. España: CIRIEC.
- Martínez, N. (2011). Reseña metodológica sobre los grupos focales. *Diálogos*, 48.
- Martínez, N., & Álvarez, L. (2013). Mejorando los procesos de acompañamiento en las empresas de inserción: Una experiencia de colaboración entre Gizatea y la Universidad de Deusto. *LAN HARREMANAK*, 236-244.
- Méndez, R. (2015). Redes de colaboración y economía alternativa para la resiliencia urbana: una agenda de investigación. *Biblio3W*, 1-24.
- Montero, J. (2007). Babilonia y Nabucodonosor: Historia antigua y tradición viva. *Alberca*, 171-188.
- Monzón, J., & Chaves, R. (2012). La Economía Social en la Unión Europea. Bruselas.
- Munch, L. (2006). Fundamentos de Administración Casos y Prácticas. México DF: Trillas.
- Muñoz, M. (2017). El proceso Administrativo en las organizaciones de la Economía Solidaria. En M. Muñoz, & S. Martínez, *Modelo Gestión Socioempresarial Solidario* (págs. 69-90). Bogotá.
- Nácar, E., & Colunga, A. (1944). *Sagrada Biblia - Versión Directa de las Lenguas Originales*. Madrid: Católica SA.
- Naranjo, C. (2016). La Economía Popular y Solidaria en la Legislación Ecuatoriana. En SEPS, *Economía Solidaria Historias y Prácticas de su fortalecimiento* (pág. 144). Quito: Gobierno de Ecuador.

- Oleas, J. (2016). La Economía Social y Solidaria en Ecuador: una mirada institucional. En SEPS, Economía Solidaria Historias y Prácticas de su fortalecimiento (pág. 84). Quito: Gobierno de Ecuador.
- Orrego, C., & Arboleda, O. (2006). Las organizaciones de la economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. Cuadernos de Administración/Universidad del Valle, 99-109.
- Padrón, C. (2017). La Propuesta Ética en la teoría de la Administración de Mary Parker, Chester Barnard y Herbert Simon. México.
- Parella S, & Martins, F. (2006). Metodología de la investigación cualitativa. Caracas: FEDUPEL.
- Parro, I. (2010). La Economía de la Solidaridad: Un modelo de todos para todos. Contribuciones a la Economía, 1-11.
- Pérez, J., & Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de Economía Social y Solidaria: Aproximaciones desde Europa y América Latina. Revista de Economía Mundial, 125-130.
- Pérez, P. (2016). Modelos de gestión en las empresas de economía solidaria (ESS) en el área metropolitana de Medellín - Antioquia-Colombia. ICA Almería, 2,7,9.
- Polanyi, k. (1957). Trade and Market in the Early Empires Economies in History y Theory. ILLINOIS.
- Razeto, L. (1994). Fundamentos de una Teoría Económica Compresiva. Santiago de Chile: PET.
- Razeto, L. (2003). Los Caminos de la Economía de Solidaridad. Argentina: Lumen.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2015). Quito: Gobierno de Ecuador.
- Retolaza, J., San Jose, L., & Araujo, A. (2014). La Eficiencia como reto de las Empresas de Inserción. Revesco, 159-185.
- Robbins , S., Decenzo , D., & Coulter, M. (2013). Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. México DF: Pearson.
- Rodríguez, F. (2011). Incidencia y vigencia del taylorismo y forsismo en la producción industrial moderna. Vistigium Ire, 29-40.
- Rodríguez, M. (2010). Métodos de investigación: diseño de proyectos sociales. Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa.

- Roelants, B., Hyungsik, E., & Terrasi, E. (2014). Cooperativas y Empleo: un informe mundial. CICOPA. Obtenido de <http://www.relats.org/documentos/ESS.CICOPA2.pdf>
- Rofman, A. (2010). La economía solidaria y los desafíos actuales. Segunda época, 159-175.
- Rubio , G., & Pinto, G. (2014). Economía Solidaria: Modelo empresarial de Desarrollo Sustentable. Prisma Social, 28-30.
- Ruggeri, A. (2010). Informe del Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Ruggeri, A. (2014). Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina 2014. Las empresas recuperadas en el periodo 2010-2013. Buenos Aires.
- Ruíz, S., & Silva, P. (2016). El papel de la Administración en la Evolución Humana. Perspectivas Docentes, 12-14.
- Sainz, J. (2017). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC.
- Santos, L. (2007). Robert Owen, pionero del management. Repositorio de la Universidad Complutense Madrid, 1-39.
- Senge, P. (2005). La Quinta Diciplina. Buenos Aires: Granica S.A. Obtenido de <http://www2.electron.frba.utn.edu.ar/~mgiura/UNGS/Cormick/LA%20QUINTA%20DISCIPLINA.pdf>
- Senplades. (2015). Agenda Zonal Zona 7 - Sur. Quito: Gobierno de Ecuador.
- Senplades. (22 de 09 de 2017). Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Senplades. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida. Quito: Gobierno de Ecuador.
- SEPS. (20 de 03 de 2013c). www.seps.gob.ec. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/INSTRUCTIVO.pdf/48e416d2-3c00-4376-a74b-c9ecc4f6bbbe>
- SEPS. (21 de 12 de 2015d). www.seps.gob.ec. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Norma%20de%20adecuación%20de%20estatutos%20de%20la%20eps.pdf/2ecdea6b-2eeb-4c9e-9a3c-d3dcdba9e3b7>
- SEPS. (20 de 07 de 2016e). www.seps.gob.ec. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/455927/Boleti%CC%81n+SEPS+N%C2%BA002-20-07-2016.pdf/3898c443-2002-49b7-9ca0-e4470b5db4ee?version=1.0>

- SEPS. (02 de 03 de 2017b). Obtenido de
<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/455927/Boleti%CC%81n+SEP+S+N%C2%BA005-02-03-2017.pdf/939e79f3-2907-46a9-b255-64f96197f898?version=1.0>
- SEPS. (26 de 02 de 2018a). Obtenido de www.seps.gob.ec:
<http://www.seps.gob.ec/interna?sistema-de-gestion-de-organizaciones-sisgo>
- SERCOP. (25 de 02 de 2018a). Obtenido de
<https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/catalogos-dinamicos-inclusivos-2/>
- SERCOP. (25 de 02 de 2018b). Obtenido de
<https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/limpieza-general-incorporacion-productos/>
- Silva, P. (2017). El papel de la administración en la evolución humana. *Perspectivas docentes*, 12-19.
- Sociedad Bíblica, C. (1995). *La Biblia Latinoamericana*. España: Verbo Divino.
- Spognardi, A. (2015). Desarrollo y Consolidación de otras Economías: Algunas reflexiones del caso Argentino. *alcice*, 355-373.
- Torres, F. (2003). *La Biblia Vulgata Latina*. Bogotá: Cream Editores.
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Patria.
- Ugalde, N. (2011). Calidad en la gestión: Administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Ciencias Económicas*, 430-447.
- Urretabizkaia, L., & Fernández, M. (2015). Circuitos económicos solidarios interculturales y su contribución a los derechos económicos de las mujeres: el caso de Loja. País Vasco: Lankopi S.A.
- Valencia, L., & Gallego, L. (2013). Factor C-comunidad, factor dinamizador en las organizaciones solidarias. *Cooperativismo & Desarrollo*, 69-80.
- Valera, C. (2015). *Santa Biblia*. Utah.
- Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa S.A. Obtenido de
http://www.cieg.unam.mx/lecturas_formacion/investigacion_perspectiva_genero/unidad_3/Irene_Vasilachis_Estrategias_de_investigacion_cualitativa.pdf
- Vélez, I. (2010). La economía solidaria desde la perspectiva administrativa. *Economía y Administración*, 66,67,68.
- Veltmeyer, H. (2017). Economía Social en América Latina: ¿alter o posdesarrollo? *Estudios Críticos del Desarrollo*, 19-47.

- Vieta, M. (2013). The emergence of the Empresas Recuperadas por sus trabajadores: A political economic and sociological appraisal of two decades of self-mangement in Argentina. Euricse.
- Walton, J., Matthews, V., & Chavalas, M. (2004). Comentario del Contexto Cultural de la Biblia Antiguo Testamento. Colombia: Mundo Hispano.
- Wanderley, F. (2017). Entre el extractivismo y el Vivir Bien: experiencias y desafíos desde Bolivia. *Estudios Críticos del Desarrollo*, 211-247.
- Yépez, P. (2015). Tradiciones Indígenas en el mundo moderno y su incidencia en la educación intercultural. *Sophia*, 231-251.

ANEXO 1

SOLICITUD PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Loja 10 de Abril 2018

Of. No- 001-JLOS

Sr.

Patricio Naranjo

Presidente de la Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe ASOSERVIRG
Ciudad.-

De mis consideraciones

Reciban un cordial saludo y los mejores deseos de éxito en cada una de sus funciones. Mi nombre es Jaime Leonidas Ordóñez Salcedo, estudiante del postgrado "Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria" en la Universidad Indoamerica de la ciudad de Ambato. De la manera más cordial les hago conocer mi interés de desarrollar mi tema de tesis "*Modelo de Gestión Administrativa para las Organizaciones de la Economía Solidaria en su organización*". Por este motivo solicito su respectiva autorización y consentimiento para desarrollar mi trabajo de titulación en su Asociación.

Es mi deber indicarle que toda la información a la que se me permita acceder en su organización será manejada exclusivamente para diseñar el modelo de gestión administrativa. En caso de recibir su aprobación para desarrollar mi trabajo, le solicito muy comedidamente autorizar a quien corresponda su apoyo con la información pertinente para llevar a cabo mis actividades investigativas.

Agradeciendo su respuesta y atención, me despido

Atentamente



Dr. Jaime Ordóñez

Dr. Jaime Ordóñez S.
VETERINARIO ZOOTECNISTA
RUC 1103348403601

Recibido
10-04-2018
de Patricio

ANEXO 2

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN

Loja 13 de Abril 2018

Dr.

Jaime Ordóñez Salcedo

Ciudad.-

De mis consideraciones

Reciban un cordial saludo a nombre de la ASOSERVIRG . Por medio de la presente y en respuesta al Of. No. 001-JLOS, emitido por su persona el 10 de Abril del 2018, en el cual se nos participa que su persona es: *estudiante del postgrado "Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria" en la Universidad Indoamérica de la ciudad de Ambato. De la manera más cordial les hago conocer mi interés de desarrollar mi tema de tesis "Modelo de Gestión Administrativa para las Organizaciones de la Economía Solidaria" en su organización.* Debo por tanto comunicarle que nuestra organización acepta su solicitud y le brindaremos todas las facilidades para que realice su trabajo de titulación.

Toda la información que solicite su persona a nuestra asociación, solo podrá ser manejada para fines de su investigación.

Deseándole éxitos en su trabajo, nos despedimos

Atentamente



Sr. Patricio Maránjo

PRESIDENTE DE ASOSERVIRG

ANEXO 3

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Buenos días / tardes, desde ya le agradezco por participar en esta encuesta cuyo objetivo es poder levantar información sobre aspectos generales del sector de economía popular y solidaria.

Fecha: _____

encuesta: _____

Datos de clasificación

| | | | | | | | |
|---|--------|--|---|-------|--|------|--|
| 1 | Hombre | | 2 | Mujer | | Edad | |
|---|--------|--|---|-------|--|------|--|

1. Podría indicarme el cargo que tiene dentro de la organización

| Cargo asociado | 1 | Cargo no asociado | 2 |
|----------------|---|-------------------|---|
| Encuesta 1 | | Encuesta 1 | |

2. ¿Qué obligaciones tiene usted dentro de la organización?

| | |
|---|--|
| 1 | |
|---|--|

3. ¿PODRÍA NOMBRARME LOS PRINCIPIOS DE EPS QUE USTED RECUERDE, Y DÍGAME SI ESE PRINCIPIO SE CUMPLE DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN?

| | Principio de EPS | Se cumple | No se cumple |
|---|------------------|-----------|--------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |

4. ¿podría indicarme si a cada situación usted considera que si se cumple dentro de la organización, en caso de que alguna no exista, responder “no”?

| | Situación | Si | No |
|---|--|----|----|
| 1 | La mayoría de los socios conoce la misión y visión de la organización | | |
| 2 | La organización trabaja de manera asociativa | | |
| 3 | La mayoría de los socios conoce la normativa de regulación y control | | |
| 4 | La mayoría de los socios conoce el contenido de los estatutos de la organización | | |
| 5 | La organización cuenta con un reglamento interno | | |
| 6 | Se cumple y se respeta el contenido del reglamento interno | | |

| | Situación | Si | No |
|----|---|-----------|-----------|
| 7 | En las sesiones hay respeto a la opinión y a las decisiones de la mayoría | | |
| 8 | La mayoría de los socios conoce sobre cómo se legalizan las resoluciones tomadas | | |
| 9 | Yo conozco sobre cómo se legalizan las resoluciones tomas en asamblea | | |
| 10 | La mayoría de los socios conoce cuáles son las atribuciones de cada una de las juntas | | |
| 11 | Yo conozco cuáles son las causas y cuáles son las sanciones por parte de la SEPS | | |
| 12 | Yo conozco cuáles son las causas para que pierda la calidad de socio | | |
| 13 | Conozco cuáles son las obligaciones, prohibiciones e infracciones de la LOEPS | | |

5. **¿Me podría indicar qué tipo de cursos de capacitación ha recibido?
Si es otro, favor anotar el tipo de capacitación**

| | Tipo de capacitación | Sí | No |
|---|--|-----------|-----------|
| 1 | En economía popular y solidaria | | |
| 2 | Capacitación en dinamización de organizaciones | | |
| 3 | Fortalecimiento organizativo | | |
| 4 | Procesos parlamentarios | | |
| 5 | Administración | | |
| 6 | Otro: | | |
| 7 | Otro: | | |

6. **¿Nombre las actividades económicas que realiza la asociación y en cuales ha participado usted?**

| | Actividades económicas | Sí | No |
|---|-------------------------------|-----------|-----------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |

7. **Según las actividades de la asociación, podría indicarme si se cumple o no lo siguiente:**

| | Situación | Sí | No | Ns |
|----|---|-----------|-----------|-----------|
| 1 | La asociación cuenta con un sistema de control de inventarios | | | |
| 2 | La aso. Cuenta con manuales de procesos para estandarizar el trabajo | | | |
| 3 | La asociación cuenta con manuales de funciones | | | |
| 4 | La asociación cuenta con la función de supervisión para el trabajo | | | |
| 5 | La asociación cuenta con un administrador profesional | | | |
| 6 | La asociación tiene definido los flujos de procesos | | | |
| 7 | La asociación lleva contabilidad de acuerdo a la normativa SEPS | | | |
| 8 | La asociación cumple con sus obligaciones tributarias | | | |
| 9 | La asociación cumple con la normativa laboral | | | |
| 10 | La asociación tiene establecidos las normas de control | | | |
| 11 | Se realiza constante capacitación en temas de trabajo | | | |
| 12 | Se realiza constante capacitación en temas de seguridad laboral | | | |
| 13 | Se socializa las condiciones de trabajo con todos los socios y trabajadores | | | |
| 14 | La asociación cuenta con clientes del sector público | | | |
| 15 | La asociación cuenta con clientes del sector privado | | | |
| 16 | La asociación cuenta con el equipamiento necesario para prestar el servicio | | | |

| | Situación | Sí | No | Ns |
|----|--|----|----|----|
| 17 | La aso. Cuenta con capital de trabajo permanente y adecuado | | | |
| 18 | La asociación tiene acceso a fuentes de financiamiento adecuado | | | |
| 19 | La asociación trabaja en base a un presupuesto anual | | | |
| 20 | La asociación cuenta con un plan operativo anual | | | |
| 21 | La asociación cuenta con un plan estratégico | | | |
| 22 | Se realiza seguimiento a las metas planteadas | | | |
| 23 | La asociación cuenta con un sistema de venta | | | |
| 24 | La asociación cuenta con un sistema de promoción | | | |
| 25 | La asociación ha realizado un análisis FODA | | | |
| 26 | Existen establecidos los sistemas de control de calidad del servicio | | | |
| 27 | Se ha realizado investigación de mercados y de la competencia | | | |
| 28 | La asociación cuenta con imagen corporativa | | | |
| 29 | Han recibido cursos de atención al cliente | | | |
| 30 | Han realizado mediciones de satisfacción a los clientes del sector público | | | |
| 31 | Han realizado mediciones de satisfacción a los clientes del sector privado | | | |
| 32 | Existe un adecuado proceso de custodia de los recursos de la asociación | | | |
| 33 | Todos los socios conocen el detalle de los activos de la asociación | | | |
| 34 | Todos los socios conocen el detalle del flujo de efectivo | | | |
| 35 | La asociación cuenta con una cartera de productos definida | | | |
| 36 | Los socios se encuentran comprometidos con el desarrollo del trabajo | | | |
| 37 | Los socios participan activa y permanentemente en la toma de decisiones | | | |
| 38 | Se tiene un adecuado sistema de cálculo de costos de producción | | | |
| 39 | Se tiene definido los precios de los productos o servicios | | | |
| 40 | Existe un adecuado sistema de compras | | | |
| 41 | Se realizan sesiones de rendición de cuentas | | | |

8. ¿Usted se encuentra de acuerdo, en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo siguiente?

| | Situación | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo |
|----|---|------------|--------------------------------|---------------|
| 1 | Todos los socios tienen trabajo | | | |
| 2 | La mayoría de los socios tienen trabajo | | | |
| 3 | Pocos socios tienen trabajo | | | |
| 4 | El tiempo trabajado le genera inconformidad | | | |
| 5 | El tipo de trabajo le genera conformidad | | | |
| 6 | Los ingresos por el trabajo son adecuados | | | |
| 7 | Me gustaría que haya más trabajo | | | |
| 8 | El administrador/a debe mejorar su gestión | | | |
| 9 | Quienes trabajan deben mejorar en sus resultados | | | |
| 10 | La asociación en su conjunto debe mejorar | | | |
| 11 | Sin la ayuda de las entidades públicas la asociación no crecerá | | | |
| 12 | No es necesario ampliar el servicio al sector privado | | | |
| 13 | No tenemos la capacidad productiva para competir con el sector privado | | | |
| 14 | La mayoría de los socios tiene capacitación adecuada para brindar el servicio | | | |
| 15 | Realizar el trabajo con la organización me genera satisfacción | | | |
| 16 | Hay un ambiente complicado dentro de la organización | | | |
| 17 | Los socios están conformes con el resultado económico | | | |
| 18 | Hace falta cambiar la forma de trabajo | | | |
| 19 | Es muy complicado estar dentro de una asociación de | | | |

| | Situación | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo |
|-----------|---|------------|--------------------------------|---------------|
| | EPS | | | |
| 20 | No se puede mejorar la calidad del servicio | | | |

9. ¿Si usted pudiera cambiar algo dentro de la asociación, que cambiaría?

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 4

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenas noches, primeramente, permítanme extender un cordial saludo y el agradecimiento por su presencia y participación. Con el objetivo de construir un Modelo de Negocio para la Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe, y como parte de la Tesis de Maestría en Administración de Empresas Solidarias, he solicitado su colaboración en este ejercicio de construcción de información.

Preguntas Nivel Organizativo

1. ¿Qué principios de EPS se cultivan y se cumplen dentro de la asociación?

Los socios en su totalidad desconocen los principios que se establecen en la Ley de EPS; su apreciación es sobre la base de otros principios y valores de los seres humanos, del comportamiento y de la interacción de las personas.

2. ¿Cómo cree que se pueda cumplir con este principio?

Para que esta pregunta tenga mayor sentido, considerando la respuesta anterior, se hizo una breve socialización de los principios de EPS que constan en la Ley, una vez realizado este ejercicio, los socios manifestaron que, en esa búsqueda de cumplimiento, se debe trabajar en equipo, haciendo prevalecer el interés colectivo ante el individual, y generando conciencia individual.

**3. ¿Cree que en la organización se toman decisiones de forma asociativa?
¿Por qué lo considera así?**

La opinión aceptada por la mayoría es que las decisiones si se toman en consenso, ya que ahora ven una mejoría en la asociación.

4. ¿Se ha trabajado en la elaboración del Plan Estratégico de la organización? ¿Cómo se definieron los objetivos de largo plazo?

La casi totalidad de socios manifiestan que no existe un Plan Estratégico establecido para la asociación.

En caso de no haberlo elaborado: ¿Cuál es el motivo para no haber elaborado el Plan Estratégico?

Principalmente por desconocimiento y falta de experiencia

¿Cómo quisiera que se encuentre la organización de aquí en 5 años, por ejemplo?

Esta pregunta quedó sin respuesta

5. Me podría indicar: ¿Cuáles son sus clientes?

En las respuestas se confirmó que la casi totalidad de contratos han sido con el sector público

¿Qué diferencia ve entre un cliente del sector público y uno del sector privado?

Las respuestas dadas permiten determinar que, en la diferenciación establecida, los factores no son claros ni concluyentes, se hace relación al precio del servicio, donde es mayor en el sector público, se habla también del cumplimiento de los beneficios sociales, pero con poco argumento real. La conclusión es que no identifican cabalmente las diferencias éter sectores no el potencial de cada uno.

¿Cómo definen el tipo de servicio, es decir cómo, quienes y en qué momento realizar sus actividades de trabajo?

De las respuestas obtenidas no existe un proceso establecido, se ajustan al momento

6. ¿Podría indicarme, qué funciones cumple la junta General? ¿Y la Junta Directiva? ¿Y la Junta de Vigilancia?

Aunque hubo bastante participación y algunas de las funciones de cada Junta fueron dichos, se notó que no conocen todas las atribuciones y funciones que tiene y sobre todo que existe confusión en lo que hace cada una de ellas.

7. ¿Cómo han realizado el análisis de los estatutos? ¿Cuáles artículos cree que deben ser modificados y por qué razón?

Las respuestas dadas por pocos socios es que el Estatuto ha sido revisado superficialmente, o solamente leído sin llegar a levantar la propuesta de modificación.

8. ¿Cómo han realizado el análisis del Reglamento Interno? ¿Cuáles artículos cree que deben ser modificados y por qué razón?

El reglamento interno ha sido analizado pero los socios manifiestan que no recuerdan los artículos que se incluyeron, salvo dos de esos artículos que tienen que ver con la puntualidad y los aportes de entrada de nuevos socios.

9. ¿De 1 a 10, cuánto dirían que conocen y cumplen con la Normativa Legal Vigente que regula el accionar de las organizaciones EPS?

Mayoritariamente se detecta que la percepción de conocimiento es muy baja.

10. ¿Conoce cuáles son las sanciones que la Ley impone por no cumplimiento o por no observar las normas establecidas en la Ley? ¿Podrían nombrar las que recuerden?

Hay un conocimiento muy básico del tema sancionatorio de acuerdo a la Ley, pero si se notó que están conscientes de que si incumplen la normativa eventualmente llegarán a ser sancionados.

Entre las causas de sanción, si bien no recuerdan todas, pero se nombraron algunas correctamente.

11. Me podría comentar, ¿cómo es el proceso para la realización de las sesiones de cada junta?

En términos generales, las reuniones de Junta General y Junta Directiva, incluidas las convocatorias, se percibe son realizadas de acuerdo a la normativa establecida.

A excepción de las reuniones de Junta de Vigilancia que no cumplen con el proceso normado.

12. ¿Han realizado procesos de rendición de cuentas? ¿Qué observaciones se han presentado en ello?

La rendición de cuentas se realiza de forma periódica y también luego de los procesos de contratación, no se hizo mención a la rendición de cuentas e informe anual del Administrador.

La única observación respecto de esta rendición de cuentas es que no siempre se presenta de manera adecuada las facturas.

Preguntas Nivel Productivo

13. ¿Cuentan con un Plan Operativo Anual?

La respuesta general es que no cuentan con el POA

14. ¿Quién elabora el presupuesto del año y establece las metas a cumplirse?

Una mayoría de socios indica que el presupuesto es elaborado entre la Junta Directiva, el presidente, la administradora y la contadora. Hay un grupo pequeño de socios que indican que ese presupuesto debe ser elaborado por toda la asociación en Junta General.

15. ¿Cuántos socios se han capacitado en temas técnicos, de servicio o productivos? ¿Podrían nombrar qué tipo de capacitación han recibido?

Se manifiesta que todos los socios han recibido capacitaciones, en diferentes temas tanto técnicos y/o productivos, dependiendo del interés del socio para participar de los procesos de contratación y trabajo.

16. ¿Cuáles son los servicios que ofrecen a sus clientes? ¿Cuántos socios han trabajado o trabajan?

A pesar de tener una razón social con 8 tipos de servicios, actualmente solo se han enfocado en 3 (aseo y limpieza, jardinería y provisión de alimentos a través de una cafetería en el Centro de Interpretación de la Central Eólica Villonaco)

¿Cuántos socios han trabajado o trabajan?

En su momento todos los socios han trabajado, en la actualidad solamente trabajan entre 6 y 10 por la disminución de las órdenes de compra.

17. ¿Tienen manuales de funciones o procesos que ayuden a definir las actividades que cada uno realiza dentro de la organización?

No existen manuales de ninguna clase que apoyen el cumplimiento de funciones y la prestación de los servicios. Lo más cercano son los direccionamientos que hacen en Junta General

18. Coménteme, ¿Cómo se controla o supervisa el trabajo en cada tipo de servicio?

No hay un procedimiento establecido, pero si se realizan seguimiento a través de la Administradora y tienen establecido un sistema de registro de horario de ingreso y salida.

19. ¿Quién es el responsable del dinero que se genera por cada trabajo realizado?

Para realizar los pagos en general (remuneraciones de socios, proveedores, servicios básicos, etc.) han establecido que se hagan firman conjuntas entre la administradora y el presidente, cuando se firman los cheques. Si se requiere hacer alguna transferencia, la Contadora, previa autorización de los antes nombrados procede a realizar dicho trámite.

20. ¿Cuáles son las funciones del Administrador? ¿Cómo cree que se pueda mejorar el desempeño?

En resumen, la administradora debe administrar el dinero, administrar los trabajos y hacer autogestión. También la función de la administradora es hacer cumplir todo lo que está en el reglamento interno de la institución. Dotar de insumos y equipos a los socios trabajadores y rendir cuentas de lo actuado.

¿Cómo cree que se pueda mejorar el desempeño?

La opinión es que el mejoramiento será posible si todos ponen algo de parte, colaborando y recibiendo un sueldo justo. Además, se indica que debe haber una mejora en la gestión de la Administradora.

21. ¿Cómo llevan la contabilidad de la organización?

La contabilidad se lleva con una profesional externa

22. ¿Cómo se distribuyen los ingresos, las utilidades y los excedentes?

Los ingresos se distribuyen principalmente en las remuneraciones por trabajos, en cubrir obligaciones legales, tributarias y en pago de multas que les han sido aplicadas. No han repartido utilidades porque no se han generado.

23. ¿Han desarrollado acciones para tener o mejorar la imagen comercial de la asociación?

Se han elaborado tarjetas de presentación, pero ya hace unos 3 años. En la actualidad por un convenio del IEPS y el Instituto Tecnológico Superior Sudamericano se está realizando un proceso de generación de un Manual de Marca, que incluye marca, logotipo, isotipo, etc.

24. ¿Cómo es el proceso de cálculo de los costos de producción, quién lo hace y cuáles son los parámetros que se utilizan?

Existe desconocimiento de este tipo de cálculos ya que no hay un procedimiento establecido. Incluso confusión ya que manifiestan que los costos lo establecen la entidad pública (SERCOP)

25. ¿Cómo manejan el tema del inventario, quién es el custodio y responsable?

No hay un sistema de control de inventarios específico y socializado, y tampoco se ha definido quién es el responsable, aunque dicha función la cumple el presidente ya que es quién tiene las llaves.

26. ¿Qué tan conformes están con el trabajo realizado hasta ahora?

Temporalmente antes había mayor conformidad porque el trabajo era más frecuente y prácticamente todos tenían espacios de trabajo. En la actualidad por la disminución de las órdenes de compra, el nivel de conformidad ha disminuido.

27. ¿Los ingresos obtenidos son suficientes? ¿Cómo le gustaría que fueran en cuanto a la frecuencia y valor?

Consideran que los ingresos se derivan exclusivamente de las órdenes de compra generadas desde el sector público y que dichos ingresos son insuficientes en la actualidad.

¿Cómo le gustaría que fueran en cuanto a la frecuencia y valor?

La expectativa es que siempre hubiera contratos con el sector público, Y que el SERCOP pudiera establecer precios mayores (más justos) ajustados a la variación de salarios anuales.

28. ¿Cómo mejoraría usted los servicios que presta la organización?

Entre las respuestas dadas, las principales son:

- Colaboración de todos
- Ser más responsables
- Mayor compromiso y cumplimientos de tareas
- Mayor motivación

29. ¿Cómo aumentaría el volumen de trabajo? ¿Qué cambiaría del sistema actual?

Aumentar la autogestión y abrir el enfoque al sector privado, no esperando únicamente del sector público.

¿Qué cambiaría del sistema actual?

Buscar cambiar el sistema de trabajo, que es esperar la orden de compra, sino salir a buscar opciones de contratación en otros sectores.

30. ¿Qué sugerencias harían al sector EPS?

Que aumenten las capacitaciones, y el acceso a la contratación pública. Que las asociaciones se unan más para poder presentar reclamos y sugerencias.

ANEXO 5

LISTA DE SOCIOS DE ASOSERVIRG

| N° | Nombres y apellidos | Cédula | Participantes entrevista estructurada | |
|----|--------------------------------------|------------|---------------------------------------|----|
| | | | Sí | No |
| 1 | Edgar Manuel Benítez Guamán | 1102770508 | x | |
| 2 | Efraín Benítez Guamán | 1102967955 | | x |
| 3 | William Frainome Camacho Camacho | 1103441158 | | x |
| 4 | Maritza del Cisne Carreño Hidalgo | 1103618128 | x | |
| 5 | Ángel Medardo Coronel Puchaicela | 1102815386 | x | |
| 6 | Melva Augusta Correa Naranjo | 1103207856 | | x |
| 7 | Narcisca de Jesús Correa Naranjo | 1103459622 | x | |
| 8 | Adriano Iván Correa Naranjo | 1104076359 | | x |
| 9 | Carmen del Rosario Contento Barba | 1103211841 | x | |
| 10 | Georgina del Cisne Chocho López | 1102723242 | x | |
| 11 | Enidith de los Ángeles Guaya Jiménez | 1102654827 | x | |
| 12 | Rosa Georgina Malla Ordóñez | 1102769013 | x | |
| 13 | Alba del Rocío Malla Ordóñez | 1103378103 | | x |
| 14 | Ilda Natalia Pauta Correa | 1102622642 | x | |
| 15 | María Guadalupe del Rosario Paute B | 1102458997 | x | |
| 16 | Norma Yolanda Paute Barba | 1102010335 | x | |
| 17 | Jaime Manuel Paute Correa | 1103149090 | x | |
| 18 | Edgar Fernando Paute Correa | 1102136767 | | x |
| 19 | Héctor Alejandro Palta Benítez | 1104025497 | x | |
| 20 | Franklin Patricio Naranjo Paute | 1103720155 | x | |
| 21 | Patricio Liduvin Naranjo Ramón | 1101824892 | x | |
| 22 | Efrén Orlando Quizhpe Coronel | 1101471074 | x | |
| 23 | Martha Iliana Quizhpe Coronel | 1104474067 | x | |
| 24 | Ana Lucia Quizhpe Coronel | 1104135601 | x | |
| 25 | Enma María Quiñonez Quizhpe | 1103428908 | x | |
| 26 | Andrea Cecibel Ramón Guaya | 1105962714 | | x |
| 27 | María Elvira Silva López | 1102930144 | x | |
| 28 | Denis Patricio Tapia Vega | 1103597470 | x | |

ANEXO 6

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS N°1

**Modelo de Gestión Administrativa para las organizaciones de la Economía Social y Solidaria
caso Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe ASOSERVIRG**

1. Datos Personales del Especialista

Nombres y apellidos: Viviana Patricia Calderón Ramos
 Grado académico: Ingeniera en Sistemas
 Experiencia en el área: Presidenta de la Red de Economía Popular y Solidaria de la Provincia de Loja - Administradora y socia de la Asociación de Servicios de Alimentación, Limpieza y Mensajería Valle de Catamayo "ASOSERCAT"

2. Autovaloración del especialista

Marcar con un "X"

| Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema | Alto | Medio | Bajo |
|--|------|-------|------|
| Conocimientos teóricos de la propuesta. | X | | |
| Experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta | X | | |
| Referencias de propuestas similares en otros contextos | | X | |
| (Otros que se requiere de acuerdo con la particularidad de cada trabajo) | X | | |
| TOTAL | | | |
| Observaciones: | | | |

3. Valoración de la propuesta

Marcar con "X"

| Criterios | MA | BA | A | PA | I |
|--|----|----|---|----|---|
| Estructura de la propuesta | X | | | | |
| Claridad de la redacción (lenguaje sencillo) | X | | | | |
| Pertinencia del contenido de la propuesta | | X | | | |
| Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados | | X | | | |
| Observaciones: | | | | | |

MA: Muy aceptable; BA: Bastante aceptable; A: Aceptable; PA: Inaceptable

ANEXO 7

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS N°2

Modelo de Gestión Administrativa para las organizaciones de la Economía Social y Solidaria
caso Asociación de Servicios Complementarios Virgen de Guadalupe ASOSERVIRG

1. Datos Personales del Especialista

Nombres y apellidos: Edizon Leonardo Urdiales Quezada

Grado académico: Ingeniero en Administración de Empresas

Experiencia en el área: Docente de la carrera Gestión Microempresarial en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano – Consultor Público y Privado – Experto en estudios de mercado y opinión pública – Analista Técnico Zonal de Fomento Productivo en el IEPS Zona 7

2. Autovaloración del especialista

Marcar con un “X”

| Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema | Alto | Medio | Bajo |
|--|------|-------|------|
| Conocimientos teóricos de la propuesta. | X | | |
| Experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta | X | | |
| Referencias de propuestas similares en otros contextos | | X | |
| (Otros que se requiere de acuerdo con la particularidad de cada trabajo) | X | | |
| TOTAL | | | |
| Observaciones: contacto permanente con organizaciones EPS y con su problemática | | | |

3. Valoración de la propuesta

Marcar con "X"

| Criterios | MA | BA | A | PA | I |
|---|-----------|-----------|----------|-----------|----------|
| Estructura de la propuesta | | X | | | |
| Claridad de la redacción (lenguaje sencillo) | X | | | | |
| Pertinencia del contenido de la propuesta | X | | | | |
| Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados | | X | | | |
| Observaciones: por lo general los modelos de gestión establecen lineamientos generales, este trabajo tiene un plus al incluir herramientas de apoyo que pueden ser aprovechados y ejecutados | | | | | |

MA: Muy aceptable; **BA:** Bastante aceptable; **A:** Aceptable; **PA:** Inaceptable