



## **EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN COMUNITARIA: CASO ASOCIACIÓN “AMADOM” – COMUNA DOS MANGAS**

**JUANA ALEXANDRA MONTENEGRO MORALES**

Carrera Organización y Desarrollo Comunitario  
Universidad Estatal Península de Santa Elena

### **NOTA DE LA AUTORA:**

Juana A. Montenegro Morales, Carrera de Organización y Desarrollo Comunitario, Facultad de Ciencias Sociales y de la Salud. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La opinión presentada en el presente artículo representa únicamente la visión del autor sobre el tema tratado.

Se agradece la colaboración del MSc. Juan Carlos Olives Maldonado, Tutor.

Correo electrónico del autor: [juanitamontenegromorales@gmail.com](mailto:juanitamontenegromorales@gmail.com)



## TRIBUNAL DE GRADO

---

Lcdo. Guillermo Santa María Suárez, MSc.  
**DECANO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD**

---

Eco. Carlos Sáenz Ozaetta, MAe.  
**DIRECTOR DE LA CARRERA  
ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO  
COMUNITARIO**

---

Lcda. Amarilis Laínez Quinde, MSc.  
**PROFESORA DE ÁREA**

---

Eco. Juan Carlos Olives Maldonado, MSc.  
**PROFESOR TUTOR**

---

Abg. Brenda Reyes Tomalá, MSc.  
**SECRETARIA GENERAL**

## ÍNDICE

TRIBUNAL DE GRADO .....	i
ÍNDICE.....	ii
RESUMEN .....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
REFERENTES TEÓRICOS, CONCEPTUALES Y NORMATIVOS.....	2
Desarrollo, liderazgo y organización comunitaria.....	2
Características de un líder.....	3
Importancia del liderazgo para las organizaciones .....	3
Organización comunitaria en Santa Elena.....	5
MATERIALES Y MÉTODOS.....	6
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS.....	7
DISCUSIÓN Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS RELEVANTES .....	9
CONCLUSIONES .....	10
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	11
ANEXOS .....	12
Análisis de entrevistas realizadas.....	12
Formato de Encuesta realizada .....	19
NOTAS .....	21

## RESUMEN

El presente estudio se orienta a analizar el proceso de desarrollo que experimenta la Asociación de Mujeres Artesanas de Dos Mangas (AMADOM), organización dedicada a la confección de artesanías en base a tagua y paja toquilla en la zona norte de la provincia de Santa Elena. Para ello, basado en las referencias teóricas del desarrollo comunitario se centra la atención en las dimensiones de liderazgo y gestión, considerados factores fundamentales para el desenvolvimiento de las organizaciones, las que cada día enfrentan nuevos desafíos relacionados con los cambios ambientales a los que están expuestas. La debilidad en estos dos elementos constituye uno de los principales problemas que afectan a este tipo de agrupaciones conformadas en las comunidades rurales, incidiendo de forma determinante en sus posibilidades de éxito o fracaso. Para obtener la información, se utilizó una metodología cualitativa, basada en técnicas como la observación, a efectos de describir algunos de los principales procesos administrativos vigentes, así como las prácticas de manejo asociativo de sus actividades. También se recurrió al uso de entrevistas a funcionarios de dependencias públicas vinculadas al funcionamiento de este tipo de organizaciones sociales y encuestas a las socias de la organización. Los resultados obtenidos muestran que los problemas de liderazgo, así como determinadas fallas en la gestión, están afectando tanto las formas de relacionamiento social de sus integrantes como el desempeño económico del emprendimiento, comprometiendo de esta forma el logro de sus objetivos comunes.

**PALABRAS CLAVES: LIDERAZGO, GESTIÓN COMUNITARIA, EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO, TRABAJO ARTESANAL, COMUNAS.**

## ABSTRACT

The present study aims to analyze the development process experienced by the Association of Women Artisans of Dos Mangas (AMADOM), an organization dedicated to handicrafts based on tagua and toquilla in the northern part of the Province of Santa Elena. For this, based on the theoretical references of community development, the focus is on dimensions of leadership and management is considered essential factors for the development of organizations, which each day face new challenges related to environmental changes to which they are exposed. The weakness in these two elements is one of the main problems affecting this type of organizations in rural communities, decisively influencing their chances of success or failure. To manage information, a largely qualitative-quantitative methodology was used, based on techniques such as observation, in order to describe some of the main current administrative processes and practices associative management of their activities was used. He also resorted to using interviews with officials of public agencies linked to the operation of such social organizations and surveys of members of the organization. The results show that the problems of leadership and certain failures in management, are affecting both the forms of

social relations of its members as the economic performance of the enterprise, thus compromising the achievement of their common goals.

**KEYWORDS: LEADERSHIP, COMMUNITY MANAGEMENT, ENTREPRENEURSHIP ASSOCIATION, CRAFTSMANSHIP, COMUNAS**

## INTRODUCCIÓN

Las formas asociativas de emprendimiento económico y social son comunes en muchas comunidades y sectores rurales, donde los gobiernos y otras organizaciones no gubernamentales han promovido la conformación de grupos sociales que los desarrollen como mecanismo de integración social, de generación de bienes y servicios útiles para la población y especialmente como fuentes de empleo y generación de recursos para las personas y familias que participan en ellos. Estos esfuerzos se enmarcan además en esfuerzos colectivos por alcanzar el progreso social y son priorizados por teorías como la del desarrollo comunitario, de amplia difusión en la actualidad. Por ello el presente estudio se orienta a analizar la incidencia de estos factores en un emprendimiento asociativo rural, tomando como referencia de estudio a la Asociación de Mujeres Artesanas de Dos Mangas (AMADOM), organización que desde hace varios años viene desarrollando un conjunto de actividades sociales y productivas, especialmente relacionadas con el procesamiento, elaboración de artesanías y comercialización de productos diversos a base de recursos naturales del entorno como la paja toquilla y tagua<sup>1</sup>.

Para la recopilación de información se recurrió al uso de técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación social, que van desde la revisión bibliográfica y documental, para analizar la información secundaria existente, y cuyos resultados se exponen en la primera parte del ensayo, destacando la revisión de contenidos teóricos sobre la temática de estudio, como el liderazgo, la gestión comunitaria y el contexto organizacional donde se realizará el estudio. Para generar información primaria se recurrió a un segundo grupo de técnicas como la observación, entrevistas y encuestas, a efectos de generar información primaria que recojan la percepción, opiniones y propuestas de los actores que de una u otra forma están involucrados en el proceso. Los resultados de este proceso de recopilación y análisis de información se exponen a continuación de la descripción de la metodología, y son complementadas con la elaboración de las respectivas conclusiones.

Pese al potencial y la importancia social que tienen este tipo de iniciativas, las agrupaciones conformadas en torno a los emprendimientos asociativos, enfrentan numerosos desafíos y problemas relacionados tanto con la gestión administrativa de las actividades de la organización como con la gestión comercial de la producción generada. En este contexto, se asumió como premisa que el liderazgo y una adecuada concepción de lo que debe ser una buena gestión comunitaria son dos aspectos muy relacionados y determinantes para el éxito de la organización. Los hallazgos de la investigación muestran que, pese a un conjunto de condiciones favorables y recursos en común que posee la asociación, las debilidades organizativas y débil liderazgo ejercido, se han convertido en obstáculo para el crecimiento de la organización; se destaca también el apoyo recibido por varias instituciones públicas en el marco de la política de fomento de la economía popular y solidaria impulsada en nuestro país a partir de la vigencia de la nueva Constitución del año 2008.

## REFERENTES TEÓRICOS, CONCEPTUALES Y NORMATIVOS

### Desarrollo, liderazgo y organización comunitaria

Las principales aspiraciones de cambio y progreso de la sociedad han venido siendo objeto de numerosos estudios y debates teóricos a nivel mundial, por medio de los cuales se promueven formas más efectivas de alcanzar mejores condiciones de vida de la población. El desarrollo como concepto central de este proceso de cambios, ha venido transformándose en la medida que algunas de sus dimensiones han venido siendo priorizadas y se adopta algún adjetivo (desarrollo económico, sostenible, territorial, humano.) para destacar dicho énfasis (Reyes, 2001).

Los énfasis iniciales del desarrollo a partir de la post guerra, se centraron más en el crecimiento económico de las naciones, al tiempo que se idealizaron sus procesos de industrialización y modernización, con lo que se dejaron de lado aspectos centrales de la vida de las personas y desconociendo las particularidades culturales y naturales de los territorios (Helmsing, 1999). Los efectos visibles de este énfasis economicista, tanto en lo social como en lo ambiental principalmente dio paso a numerosos cuestionamientos que dieron origen a nuevos enfoques teóricos que de forma secuencial han sido implementado en diversas etapas y lugares del mundo (Torres, 2002).

En este contexto, destacan referentes teóricos como el desarrollo comunitario, que Ander Egg (1992) asocia con las posibilidades de progresos social de los espacios locales, pero con la participación conjunta de las instituciones estatales y de los propios habitantes de las comunidades, dando mayor importancia a las personas antes que a la posesión de bienes materiales. Igualmente, un enfoque teórico que privilegia el desarrollo de las personas, a partir de la ampliación de sus capacidades humanas, es el desarrollo humano de gran vigencia y promoción por parte de los organismos internacionales, y que constituye actualmente uno de los principales referentes de políticas por parte de los diferentes Estados (Córdoba, 2006).

Como formas de alcanzar mejores niveles de desarrollo, existe un creciente interés en la sociedad por mejorar un conjunto de aspectos relacionados con el desempeño de las organizaciones para alcanzar sus objetivos, lograr mejores resultados y hacer un uso más efectivo de sus recursos. En este proceso las funciones directivas tienen un rol fundamental, por lo que quienes las desempeñen deben tener amplios conocimientos de la ciencia y arte de la administración, cuyos pilares básicos se relacionan con las funciones tradicionales de planificación, organización, dirección y control (Aguirre, Castillo, & Tous, 2008).

Este conocimiento debe estar acompañado de un conjunto de cualidades de responsabilidad social, ética y liderazgo, lo cual implica el desarrollo de un conjunto de capacidades que permitan un mejor desempeño de las organizaciones o comunidades a las que pertenece. La evolución del liderazgo se ha venido analizando a partir del quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron los esfuerzos de otras personas para la administración de países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros grandes eventos de distinta naturaleza y que tuvieron diferentes efectos en la sociedad.

En general, el desarrollo de estas actividades es muestra de sus capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los actores que han influido (unos de forma positiva y otros negativamente) en el desarrollo de la humanidad. A lo largo de la historia, las acciones realizadas por las personas que han estado frente a los diferentes entes de gobierno, empresas o grupos de cualquier índole, han sido reconocidas luego de haber logrado el propósito que pretendían alcanzar, considerándolos como líderes; esto implica que han sido capaces de guiar, inspirar y ser reconocidos como un ejemplo a imitar por parte de sus seguidores.

En este contexto, la definición de liderazgo está principalmente relacionada con la capacidad de inducir a un grupo de personas a lograr uno o varios de los objetivos planteados y de mantenerlos unidos en una situación en pro de sus intereses Fiedler (2011), Chiavenato (2011). Se considera que la condición de líder puede ser algo innato o puede formarse según la evolución y cualidades de una persona, las mismas que además pueden ser potenciadas. Son tres los tipos de liderazgo más estudiados, cuyas denominaciones están relacionadas con las cualidades que más destacan en el individuo.



Así por ejemplo, al líder negociador se lo define como una persona que realiza una transacción de cualquier índole tanto en recursos como de compromiso a cambio de algo. Por su parte el líder transformador, considera que puede modificar su entorno y a las personas que lo conforman como agentes de cambio, satisfaciendo las necesidades de ambas partes, mientras que el líder situacional analiza el espacio que ocupa para conocer la necesidad de la población o de la agrupación creando objetivos y elaborando proyectos para alcanzarlos.

Además de las características personales de quienes han sido designadas para dirigir la organización, lograr un buen liderazgo en las organizaciones, requiere considerar modelos o proyectos que permitan analizar lo complejo que son las organizaciones y la relación que tienen quienes conforman la agrupación con sus líderes. Viéndolo así se necesitan líderes que se relacionen más con sus seguidores, ya que como dicen Hazy, Goldstein & Lichtenstein (2007, p. 5), "el liderazgo se concibe como un fenómeno interactivo que emerge de las relaciones sociales".

En la actualidad los Estados han promovido políticas que han dado a las mujeres un espacio muy importante en la sociedad, lo que les ha permitido participar en actividades comunitarias y emprendimientos. Diversos estudios destacan el efecto que esto tienen en la superación de la timidez y aumento de la autoestima, desarrollo de la capacidad de defender sus ideas, vínculos de compañerismo y solidaridad con los miembros que conforman su entorno, así como el fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo (Massolo, 1987).

## **Características de un líder**

El desarrollo de las funciones directivas de una organización comprende un conjunto de acciones (formales e informales) que dependen mucho del contexto social en que se desenvuelve. Por ello es necesario diferenciar entre las condiciones de autoridad de una persona (basada en una situación jerárquica) y la de un líder, que tiene la capacidad de influenciar sobre el resto, interactúa con los demás integrantes del grupo, inspira a sus seguidores con actitudes adecuadas y lograr generar y mantener un ambiente adecuado para el buen desarrollo de las actividades de la organización.

Entre las características que debe tener un buen líder, que no necesariamente es el jefe en una estructura jerárquica formal, se destaca su capacidad como organizador y catalizador de los esfuerzos del grupo, lo cual implica contar con un conjunto capacidades administrativas (de tipo racional) pero que sobre todo está relacionada con una dimensión psicológica del poder que ejerce. Como aspecto central de su gestión, el líder debe lograr convertir los esfuerzos individuales en el bien colectivo del grupo, y este a su vez, traducirse en el bienestar individual, lo cual representa un medio de motivación para las personas (Aguirre, Castillo, & Tous, 2008).

Los líderes son reconocidos por sus características, dedicación, inteligencia, carisma y sensibilidad. Esto les da habilidades para fortalecer y generar responsabilidades a las personas que integran la comunidad o el medio de donde se desenvuelven, de quienes escuchan sus ideas, consejos, propuestas, y muchas veces críticas y advertencias, todo lo que es utilizado como aporte para el desarrollo de sus acciones.

## **Importancia del liderazgo para las organizaciones**

De manera general una organización define su existencia en dos elementos importantes: la existencia de un conjunto de reglas (formales o informales) que siguen sus integrantes y la constitución de una entidad colectiva (que a veces implica una personería jurídica). Aunque las normas que vinculan a las personas pueden estar o no escritas o sus características individuales sean diferentes, lo que más destaca es la idea de su cooperación intencional, diferente por ejemplo del mercado donde la cooperación de las personas no es intencional y la coordinación se logra por la presencia de otros intereses y aspectos, como por ejemplo la compra de un bien que es motivada por la existencia de un determinado precio (Favereau, 1994).

Las organizaciones (u organismos) son también descritas como "grupos de individuos enlazados por alguna identidad común hacia ciertos objetivos", los cuales constituyen una estructura de interacción de personas creada con unos propósitos deliberados (intencionados) que para lograrlos se requiere tener cierta estabilidad, un sistema jerárquico y ciertos espacios de decisión centralizados. Por ello el éxito que una organización tenga en el tiempo va a depender de sus formas de gobierno, así como de

sus capacidades y aprendizajes que vaya desarrollando (North, 1993, pág. 15). Katz y Kahn (1985, 335), indican además que para que las organizaciones sean eficaces y se desarrollen necesitan el liderazgo como pieza principal, lo cual se debe especialmente a cuatro motivos:

Por un lado, debido a que existe imperfección en el diseño organizacional, dado que las interacciones que se dan en cualquier organización son más complejas y flexibles que el diseño que estas tienen, lo que hace necesaria una articulación entre ambas, y esta debe ser manejada por un líder. Un segundo aspecto es que las condiciones ambientales cambian constantemente, y la organización es un sistema abierto se va adaptando y manteniendo un estado de equilibrio; sin embargo, hay casos de cambios más drásticos y de mayor envergadura que conllevan a un cambio del sistema organizativo, y donde la capacidad de inventiva, creatividad, y especialmente liderazgo son fundamentales.

Los otros dos aspectos se relacionan con los ajustes en la dinámica interna de la organización, debido a que diferentes subsistemas implican funciones diferentes, que son frecuentemente influenciadas por los cambios ambientales mencionados lo que debe ser adecuadamente encauzado por el líder. Finalmente se menciona las condiciones de pertenencia de las personas con sus organizaciones, cuya naturaleza está determinada por experiencias y necesidades relacionadas con su existencia individual, no necesariamente coincidentes con las del grupo, pero que, con un buen liderazgo pueden ser convertidas en un motor de cambio que incluso involucre al resto de los miembros de la agrupación.

## **Gestión comunitaria**

De manera general la gestión comunitaria se relaciona con el desarrollo de un conjunto de estrategias en el que intervienen un conjunto de actores sociales con el propósito de alcanzar ciertos objetivos relacionados con el bienestar de sus integrantes, lo cual es una de las premisas principales del desarrollo comunitario. Estas estrategias se basan principalmente en dos dimensiones: la primera es el control del sistema en la toma de decisiones, lo que incluye el diseño de las técnicas a usar, el establecimiento de políticas, entre otros aspectos que son necesarios para decidir; la segunda dimensión que es el mantenimiento del sistema ejercido por actores externos que trabajan bajo la autoridad y en beneficio de la comunidad (Visher, 2010).

Basado en el aplicación de fundamentos teóricos del desarrollo humano, el apoyo para la conformación de este tipo de agrupaciones se ha centrado frecuentemente en favorecer la organización de grupos sociales en condiciones de mayor vulnerabilidad, siendo la temática de género uno de los ámbitos en los que más se ha propuesto reducir las desigualdades, por lo que el énfasis en el trabajo con grupos de mujeres es muy común en nuestras sociedades. Las acciones en su favor se realizan tanto en el ámbito de la participación en diversas áreas del desarrollo comunitario como en procesos de fortalecimiento de capacidades o de inclusión económica y social.

Entre las diferentes definiciones existentes destaca el sentido de pertenencia y participación de los integrantes de una comunidad, concibiéndose a la gestión como “un espacio de construcción, desde el cual es posible realizar prácticas sociales, políticas y/o comunitarias sobre nuestra comunidad (comprendiendo y también fomentando, la capacidad de asociación de los individuos que la forman), para mejorar la calidad de vida de sus miembros y que de esta manera cada uno de ellos pueda contribuir con su acción creadora a la construcción de una sociedad más justa, creando su espacio en la misma y sintiéndose parte importante de esta” ([www.comunitariacauces.blogspot.com](http://www.comunitariacauces.blogspot.com), 2006).

Las referencias de este tipo de gestión se aplican por ejemplo cuando se promueve la integración de la ciudadanía o su motivación para que participen en las actividades comunitarias, como parte del ciclo de movilización que conlleva al fortalecimiento organizativo para obtener los resultados deseados por la comunidad. Para ello es necesario un sistema de adiestramiento que permita organizar sus esfuerzos y obtener una transmisión e intercambio de conocimientos; lograr este tipo de propósito requiere una formación en varios aspectos (Bartle, 2011) y un adecuado diagnóstico de la realidad, lo cual se puede lograr mediante el uso de técnicas de investigación social como la observación, la encuesta o la entrevista a los actores involucrados en el proceso.

**CUADRO 1:** Aspectos esenciales en la formación para el fortalecimiento organizativo.

1. *Organización de la comunidad y su ejecutiva para la toma de decisiones*
2. *Adiestramiento para la gestión*
3. *Diseño de proyectos*
4. *Organización para la acción*
5. *Adquisición de conocimientos (como gestión, finanzas, nociones técnicas)*
6. *Supervisión e informes*
7. *Información de la gestión y gestión de la información*
8. *Adiestramiento para la igualdad de sexos*
9. *Resolución de conflictos y formación de equipos*
10. *Redes, establecimiento de contactos (verticales y horizontales)*
11. *Desarrollo de la asociación entre los sectores privado y público.*
12. *Adquisición de recursos, recaudación de fondos*
13. *Adiestramiento para el liderazgo: desarrollo de equipos.*

**Fuente:** Esquema de la estrategia del Programa de Gestión Comunitaria (Bartle, 2011)  
Autor: Juana Montenegro Morales

Estos elementos se enfocan a potenciar el conocimiento de la comunidad con la finalidad de reducir sus condiciones de pobreza de forma colectiva; sin embargo, existen también otros elementos que se enfocan a reducir la pobreza de manera individual, y que están más vinculadas a la iniciativa privada, entre las cuales se destaca la formación (o desarrollo) de microempresas, el fomento del ahorro, especialmente en grupos de mujeres (a través de grupos de microcrédito por ejemplo), la implementación de espacios de alojamiento comunitario, el mejoramiento de habilidades técnicas, y en general, en el desarrollo y capacitación de los grupos con la finalidad de que adquieran conocimientos básicos para la formación de emprendimientos viables y sostenibles.

## **Organización comunitaria en Santa Elena**

La provincia de Santa Elena es la jurisdicción de más reciente creación en el Ecuador, dado que recién en el 2007 se convirtió en la provincia número 24 del país, luego de separarse de la provincia del Guayas. Sin embargo, pese a ello, destaca en su territorio la existencia de una amplia tradición organizativa de su población, así como la existencia de una amplia gama de recursos naturales, atractivos turísticos, manifestaciones culturales y actividades productivas que son ampliamente reconocidas, desde hace mucho tiempo, a nivel nacional e internacional.

En este contexto, es esta provincia conformada por tres cantones, donde destaca su capital provincial, que tiene el mismo nombre, y un conjunto de rasgos particulares. Por un lado, resalta el que es uno de los cantones más grandes del país (ocupa más del 90 % del territorio provincial), y en su mayoría está constituido por zonas rurales, que se constituyen en Comunas; su extensión va acompañada de una diversidad de pisos climáticos y tipos de suelo, que favorecen desarrollo de diversas actividades productivas que son sustento de la población local del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena (GADMSE, 2014).

Se puede mencionar, las zonas costeras, donde se desarrollan las actividades de pesca, turismo y una gran dinámica comercial. La zona baja del sur (costera e interior), donde destacan las actividades acuícola y agropecuaria; hay zonas de ganadería tradicional y cultivos familiares de pequeña escala, pero también grandes plantaciones de productos agrícolas destinados a la exportación (banano, cacao, entre otros). En la parte norte en cambio destacan las actividades de servicios turísticos, agricultura de ciclo corto y de ganadería.

Cabe mencionar que uno de los sitios más destacados de la provincia es la existencia de la denominada, Cordillera Chongón-Colonche, amplio espacio natural declarado como zona protegida del país, en cuyas estribaciones se encuentran asentadas diversas localidades como Dos Mangas (cuya extensión territorial es de casi 5000 Has). Las particularidades de este tipo de comunidades es que su población interactúa y depende mucho de la explotación de los abundantes recursos que existen en el bosque húmedo como tagua y paja toquilla presente en gran parte de este sistema montañoso, Sáenz & Otros (2015).

Los recursos forestales no maderables como la caña guadua y un conjunto de semillas y fibras naturales son parte de esta riqueza natural que es aprovechada por los habitantes de la zona, quienes subsisten muchas veces a base de la recolección de los materiales en su entorno natural, su procesamiento y comercialización de materia prima, y de la elaboración de singulares artesanías que son comercializadas en diversas partes del país y del mundo. La paja toquilla y la tagua son las materias primas más utilizadas con este propósito.

En lo organizativo destaca la conformación de las comunas, como instancia de integración social, así como de representación política de la población, dado que es ampliamente reconocida por el Estado (fue creada al amparo de la Ley de Organización y Régimen de Comunas de 1937) y legitimada por la población local, la cual mantiene un gran sentido de pertenencia hacia sus organizaciones. Adicionalmente, se han ido conformando al interior de las comunas diversas agrupaciones conformadas por habitantes comuneros orientadas al desarrollo de determinadas actividades sociales y económicas especialmente.

Destacan en este segundo grupo de organizaciones locales, las agrupaciones conformadas en torno al funcionamiento de emprendimientos asociativos dedicados a la elaboración de artesanías hechas a base de recursos naturales del medio, las mismas que se integran tanto a la dinámica comunal en la que se encuentran insertas, como al sector de la economía popular y solidaria que se ha posicionado de manera diferenciada en el Ecuador a partir de la vigencia de la Constitución del año 2008.

En el Ecuador, actualmente se ha visibilizado mucho la importancia y se ha dado un apoyo prioritario a este tipo de organizaciones, lo que implica también la vigencia de nuevas instituciones públicas, procesos mecanismos de apoyo y reglamentaciones. A nivel general el Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria (IEPS) apoya a asociaciones con fines de lucro, pero que son parte del sector de Economía Popular y Solidaria, para lo cual identifica áreas donde hay que fortalecerlas<sup>ii</sup>. Esto además visibiliza los esfuerzos estatales y locales por ampliar las capacidades de las personas y promover el desarrollo comunitario y humano de la población.

A nivel de la provincia se reconoce algunas experiencias relativamente exitosas en el modelo de liderazgo impulsado, como es el caso de Asociación de Producción Artesanal Manos Mágicas Diseños Herlinda ASOPROMAHER, que es una asociación conformada con mujeres de diferentes comunidades, dedicadas a trabajar con paja toquilla a crochet. Actualmente ellas se encuentran en el proceso denominado de semaforización con PROECUADOR buscando el vínculo directo para comercializar a nivel internacional.

En el caso de la organización comunal de Dos Mangas, esta se maneja con un plan anual de acciones que es ejecutado mediante gestiones con los diversos niveles de gobierno. Destacan para ejecutarse este año la construcción de una cancha deportiva, gestionada ante el GAD parroquial, así como ampliación de las redes de aguas y construcción de pozos para abastecer el sistema; la infraestructura está avanzada en un 80% contando con apoyo del municipio de Santa Elena.

Con la Prefectura se está trabajando en un proyecto para fomentar la industria y el diseño del bambú (en alianza con el gobierno de Taiwán); las maquinarias están ya en el país, pero el proceso de desaduanización esta demorado. En el ámbito de la Agricultura, la Comuna ejecuta un programa cofinanciado por el Programa del Buen Vivir Rural, del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), orientado a la implementación de 35 hectáreas de cultivo de cacao y especies frutales.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación constituye la suma de procedimientos en los que se describen las actividades que debe recibir para su percepción, por lo que este ejercicio metodológico es de tipo descriptivo exploratorio ya que se orienta al análisis general de la situación organizativa de la Asociación de Mujeres Artesanas de Dos Mangas (AMADOM). Para la caracterización de AMADOM, como organización destacada de la comuna Dos Mangas, se recurrió a la revisión documental existente en la asociación y en la institucionalidad local, así como al levantamiento de la información primaria, que se realizó en base al diseño de instrumentos y herramientas cualitativas de investigación, las mismas que buscan generar información detallada sobre la dinámica de la organización y su emprendimiento.

En este contexto, el desarrollo de la investigación se realizó inicialmente por medio de una revisión bibliográfica para comprender fundamentos teóricos, conceptuales y normativos acerca de las categorías relacionadas con la gestión comunitaria y liderazgo. La metodología de recopilación de información incluyó técnicas cualitativas y cuantitativas, como la revisión documental de fuentes secundarias en el que se identifican los problemas que enfrentan actualmente las asociaciones comunitarias y en especial de la asociación AMADOM.

La fundamentación teórica generada y la información obtenida sobre la dinámica de este emprendimiento asociativo, se utilizaron como base para la observación de regularidades y elementos claves que inciden en la forma de liderazgo y gestión comunitaria, existentes en la asociación, buscando comprender las condiciones que favorecerían su mejoramiento. Entre los instrumentos más importantes se utilizó primeramente la encuesta (que incluyó preguntas elaboradas de forma sencilla y de fácil interpretación), que es un cuestionario de preguntas que busca obtener información de primer plano, especialmente en aspectos sociales y económicos (Hernández Sampieri, 2010).

El levantamiento de información se realizó mediante la aplicación combinada de varias técnicas de investigación social para lograr una comprensión más amplia del tema estudiado (Alesina, y otros, 2011); además de las encuestas a las integrantes de la asociación, se llevó a cabo un amplio proceso de observación y se realizó también diversas entrevistas a directivos y funcionarios vinculados al proceso y las encuestas a efectos de generar una descripción más amplia de las principales características de sus integrantes.

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS**

El entorno comunitario del presente trabajo es la Comuna Dos Mangas, situada en la zona norte de la provincia de Santa Elena (parroquia Manglaralto), en las estribaciones de la Cordillera Chongón-Colonche que favorece la extracción de sus materias primas. Su población es de casi mil personas que subsisten básicamente de los frutos que produce la tierra (frutas y hortalizas principalmente), así como de las artesanías elaboradas a partir de fibras y semillas existentes en el medio, tarea que la comparten tanto hombres como mujeres de la comunidad.

Con el apoyo de organismos no gubernamentales, financiados con fondos de cooperación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), desde el año de 1984, un grupo de mujeres iniciaron la actividad de elaboración de artesanías con productos propios de la región peninsular (paja toquilla y tagua especialmente) y desde el año 2000, se agruparon en la Asociación de Mujeres Artesanas de Dos Mangas (AMADOM), la misma que desde esa fecha cuenta con vida jurídica legalmente reconocida.

La entidad, cuenta con un local propio, el mismo que fue construido con la ayuda y colaboración de la Fundación Pro Pueblo, y varios implementos de trabajo e infraestructuras (horno y espacio de secado, entre ellos) que progresivamente han sido implementados con apoyo de otras organizaciones como el Centro de Promoción Rural (CPR) y FEDESO (Fundación para el Desarrollo Social). Actualmente AMADOM, está conformada por 33 mujeres, que trabajan de manera individual y asociada, quienes con su esfuerzo han podido gestionar ingresos que han permitido mejorar su calidad de vida, incidiendo entre otras cosas en la posibilidad de dar educación a sus hijos.

La vida jurídica de la organización fue otorgada por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), entidad que mantiene una división de apoyo al sector artesanal y de Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). Sin embargo, también cuenta con apoyo de entidades como el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), y por las implicaciones que tiene el trabajo con fibras naturales, es de algún modo considerada en actividades específicas de los Ministerios de Ambiente y Agricultura, como se pudo constatar en la documentación de la entidad en las diversas entrevistas.

Entre los principales resultados de la investigación se visualiza muchas debilidades en la organización, tanto a nivel de la gestión administrativa como de las condiciones de liderazgo de la actual directiva. Se califica como poco o nada satisfactorio el nivel de liderazgo, donde la única cualidad que destacan es la capacidad de escuchar y cierto nivel de dirección que aporta al funcionamiento de la organización. Tampoco se percibe la existencia de adecuados procesos administrativos, salvo algunas pautas de planificación y control.

Existen varios aspectos pendientes en la búsqueda de condiciones que beneficien a todas las socias, tales como el mejoramiento de los niveles de comunicación y la gestión de más apoyo de las instituciones al desarrollo del emprendimiento, lo que conlleva otra vez a la ratificación de la necesidad de mayor formación especializada y el mejoramiento de habilidades y saberes sociales dentro de un proceso de Mejoramiento Continuo que incluya, motivación, trabajo en equipo, creatividad e innovación, que les facilite por ejemplo la renovación de catálogos de productos.

La mayoría de sus integrantes son personas adultas de entre 40 y 60 años de edad, que ingresaron a formar parte de la asociación hace más de 5 años, cuando ya se dedicaban a la actividad artesanal. Los principales materiales utilizados son la paja toquilla y la tagua (y en menor grado fibras de sapán y macramé), siendo los productos que más elaboran el sombrero y las carteras. Otros accesorios que confeccionan son individuales y otros utensilios de mesa, collares, portarretratos, aretes, entre otras artesanías, lo cual se pudo verificar cuando se realizaron las visitas familiares y personales para las respectivas encuestas.

El ingreso promedio mensual que las socias mencionan percibir, no logra superar el valor de una remuneración básica, los que son invertidos principalmente en gastos de educación y salud de los hijos, además de gastos generales de alimentación del hogar; tampoco cuentan con acceso al sistema de seguridad social o algún tipo de seguro que les permita estar cubiertas frente a algún tipo de accidentes o que les permita contar con una pensión jubilar en el futuro, como fue consignado por las diferentes socias cuando se realizaron los acercamientos y reuniones en que se focalizaron los temas que más les interesan.

A nivel del entorno social de Dos Mangas, ha sido importante el apoyo de la Comuna, aunque en algunos casos su gestión ha sido malinterpretada como injerencia en los temas de la organización. Existen también otras situaciones que afectan el desenvolvimiento de AMADOM, entre ellas, la competencia desigual por parte de otras personas que no son socias de la organización (no apoyan para la concertación de un sistema de precios, causados por los costos reales o una estrategia conjunta de comercialización), así como la falta de recursos económicos para invertir en el desarrollo del emprendimiento.

De acuerdo al criterio de quienes ejercen la directiva, la participación de las artesanas en espacios asociativos, favorece el acceso a procesos de capacitación, los cuales se orientan a la formación tanto para el mejoramiento de sus habilidades artesanales como en fortalecimiento de capacidades y motivación para hacer crecer sus emprendimientos. La obtención de la personería jurídica representa también un gran apoyo, dado que les permite acceder a programas de fomento productivos impulsados desde varias instituciones públicas.

Una de estas áreas de trabajo es la comercialización, donde la participación asociativa les permite acceder a espacios de vinculación entre los pequeños artesanos y la participación en ferias a nivel provincial o nacional; aunque generalmente se las invita para que se movilicen con sus propios recursos, se facilita su participación en stands auspiciados por las instituciones de apoyo, los cuales además cuentan con técnicos especializados en la gestión de una mejor presentación a los productos y asesoría técnica para poder comercializarlos.

Las organizaciones que han participado en este proceso son: la Asociación de Mujeres CAMBER RESIDUOS, de la comunidad de San Pablo (producen bisuterías y adornos para el hogar en papel reciclado); Asociación de Artesanos Herencia Cultural de Libertador Bolívar (elaboran y comercializan productos a base de paja toquilla, fibra de abacá, madera y caña guadua); y, Arte Cerro Grande de la comuna Sitio Nuevo (exportan bisutería en tagua)<sup>iii</sup>. En el caso del sector alimenticio, ha habido importantes avances y existen ya operándose mecanismos de contratación directa con entidades como el MIES y los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Cantonales y Parroquiales, especialmente para proveer a los Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV); básicamente se trata de grupos de mujeres emprendedoras que han formado sus asociaciones y ahora están consideradas como proveedoras del Estado.

La entidad AMADOM ya ha superado esta limitación y se encuentra regularizada y dispone de su respectivo RUC, además de haber reactivado su personería jurídica para lo cual fue necesario actualizar el registro de su directiva ante el MIPRO. Actualmente se exploran canales de comercialización y distribución de los productos; una de las estrategias para lograrlo es que las artesanas tengan contacto directo con el turista, en cuyo contexto, el Ministerio de Ambiente les ha

facilitado un espacio en la zona turística de “La Chocolatera” que se ha convertido en un sitio muy visitado por estar ubicado en el punto más saliente de toda la franja costera del Pacífico en Sudamérica y es ideal para el avistamiento de Ballenas y Lobos Marinos.

## **DISCUSIÓN Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS RELEVANTES**

Aunque hay un amplio reconocimiento y sentido de pertenencia a la asociación, incluyendo la participación en las reuniones convocadas, el trabajo que realizan sus socias se hace de manera individual o en grupos familiares, lo cual contrasta con las referencias teóricas de Bartle (2011) sobre el funcionamiento de los grupos sociales organizados. Sin embargo, existen algunos espacios de interacción comunitaria y la existencia de bienes de propiedad colectiva, que favorecen un potencial mejoramiento de las actividades colectivas. Tampoco se percibe la existencia de adecuados procesos administrativos lo cual que contrasta también con las premisas de la buena administración planteadas por diversos autores como Visscher (2010) y Bartle (2011) quienes los consideran aspectos importantes para el funcionamiento de una organización.

Los problemas de participación y tendencia a la no cooperación dentro de las organizaciones, se está volviendo un aspecto recurrente y parte ya de la cultura local; de acuerdo con las referencias teóricas relacionadas de Chiavenato (2011), se observa que no existe un buen liderazgo en la organización, lo que se ve agravado por que las personas poco asisten a las reuniones, no hay suficiente credibilidad en los líderes y no se aplican los reglamentos internos existentes, evidenciando un fortalecimiento institucional que promueva la asociatividad y la colectivización en el trabajo, aumentando los niveles de eficiencia. A partir de la vigencia de la nueva constitución se ha dado un impulso importante desde el Estado a numerosas organizaciones comunitarias para promover sus emprendimientos, enfocándose en aspectos como el fortalecimiento de la participación comunitaria, lo cual concuerda con las premisas teóricas del desarrollo comunitario propuestas por autores como Ander Egg<sup>iv</sup>.

Existe en las socias de la organización la percepción de no existe un buen liderazgo; consideran que quien preside la directiva no trabaja en función de los objetivos del grupo, no tiene carisma ni capacidad de gestionar, y pocas veces asiste a reuniones o anima a las socias a superarse. Por otro lado, pese a la gran experiencia que han ido adquiriendo las integrantes de AMADOM y a creación de sus propios diseños, uno de los problemas que enfrentan, son los inadecuados canales de comercialización de sus productos, los cuales se distribuyen a nivel local y nacional; indirectamente se llega a nivel internacional a través de intermediarios que no permiten que las ganancias se queden con las familias. La asociación posee un taller y algunos equipos, estos se encuentran subutilizados, perdiendo la oportunidad de que las socias contribuyan con sus destrezas y cuando reciben el turismo que busca naturaleza y experiencias de trabajo comunitario dignas de conocer, lo que ayudaría a incrementar las ventas por la convicción que existe de lograr mejores precios en la compra.

En el IEPS por ejemplo se busca vincular algunos proyectos para promover procesos asociativos de comercialización, generando espacios de capacitación para fomentar la participación en mercados a nivel local, nacional e internacional, en el caso de que los productos sean catalogados con potencial de exportación; en este proceso se articulan con instituciones como el Servicio de Contratación Pública, (SERCOP), MIPRO y PROECUADOR. Por su parte, con el propósito de fomentar el desarrollo del sector artesanal, el MIPRO realiza un levantamiento de información, para obtener un diagnóstico que les permita conocer las necesidades y sectores donde se debe fortalecer los emprendimientos, ya sea en el ámbito organizativo, administrativo, etc., a efectos de gestionar la participación de otras instituciones que puedan brindar soporte y asesoría técnica en sus respectivas áreas de competencia, lo mismo que reforzar con actividades de capacitación donde la creatividad y la innovación sea el tema que convoque.

De igual manera, actualmente se está trabajando con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) un proceso de certificación de competencias laborales con los artesanos que aprendieron metal-mecánica en base a la experiencia y que no tuvieron la oportunidad de estudiar dicha profesión. En estos casos el gobierno les proporciona una certificación de competencias laborales para que puedan ofertar sus servicios en el ámbito de contratación pública y privada, pudiendo beneficiarse de los estímulos tributarios concedidos a las personas que demuestren su condición de artesanos. Para la gestión de este tipo de certificación otorgada por el SECAP, de una y otra forma se está vinculando interinstitucionalmente una red de actores de la economía popular y

solidaria de la Provincia de Santa Elena, que busca fortalecer individual y asociativamente a los trabajadores artesanales vinculados a las actividades pesqueras, de mecánica y de alimentación<sup>v</sup>.

## CONCLUSIONES

El análisis teórico del liderazgo ha sido útil para identificar algunas de las cualidades que permitieron y posibilitan identificar lo que es un líder, el mismo que debe ser capaz de direccionar los procesos de desarrollo humano y organizacional encaminados al aumento de la productividad y competitividad de su organización, y facilitar así el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad. Los principales problemas que enfrentan los emprendimientos asociativos están dados por los efectos de la baja escolaridad, poco conocimiento en administración y afectaciones naturales que producen mayores limitaciones de acceso a los mercados por parte de algunas asociaciones y unidades económicas. Por un lado, no se logra cohesionar los esfuerzos de las socias en pro del bienestar grupal y comunitario, y por otro se limita la capacidad de mejorar la calidad y la gestión comercial de los productos elaborados. Los problemas asociados al débil liderazgo de las organizaciones y la poca colaboración de las socias son también determinantes para el bajo desempeño que logran los emprendimientos asociativos, por lo que requiere de fortalecer la capacidad de trabajo en equipo como paliativo al letargo de los miembros de la organización.

La aplicación de una metodología que combina técnicas cualitativas y cuantitativas permite identificar de mejor manera un conjunto de debilidades del sector asociativo, las cuales están dadas por la falta de regularización de las actividades económicas que realizan. Entre los principales resultados de la investigación se visualiza muchas debilidades en la organización, tanto a nivel de la gestión administrativa como de las condiciones de liderazgo de la actual directiva. Se califica como poco o nada satisfactorio el nivel de liderazgo, donde la única cualidad que destacan es la capacidad de escuchar y cierto nivel de dirección que aporta al funcionamiento de la organización. Tampoco se percibe la existencia de adecuados procesos administrativos, salvo algunas pautas de planificación y control. Existen varios aspectos pendientes en la búsqueda de condiciones que beneficien a todas las socias, tales como el mejoramiento de los niveles de comunicación y la gestión de más apoyo de las instituciones al desarrollo del emprendimiento, lo que conlleva otra vez a la ratificación de la necesidad de mayor formación especializada y el mejoramiento de habilidades y saberes sociales dentro de un proceso de Mejoramiento Continuo que incluya, motivación, trabajo en equipo, creatividad e innovación, que les facilite por ejemplo la renovación de catálogos de productos. puedan beneficiarse de los programas estatales, como los catálogos incluyentes de la compra pública o llegar a ser proveedores directos de las entidades públicas.

Uno de los principales hallazgos muestra que pese a la gran experiencia que han ido adquiriendo las integrantes de la Asociación de Mujeres (AMADOM) y la creación de sus propios diseños, uno de los problemas que enfrentan son los inadecuados canales de comercialización de sus productos, los cuales se distribuyen principalmente a nivel local y nacional; indirectamente algunas de las artesanías llegan al mercado internacional, pero a través de intermediarios que no permiten que las ganancias se queden con las familias; otra de las debilidades que limitan el desarrollo de los emprendimientos de las socias están relacionados con la carencia de capacitaciones especializadas y de financiamientos para invertir en el emprendimiento, y que se espera contar con mayor apoyo de las entidades públicas relacionadas



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, A., Castillo, A. M., & Tous, D. (2008). *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., Picasso, F., Ramírez, J., y otros. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. (K. Batthyány, & M. Cabrera, Edits.) Montevideo, Uruguay: Universidad de la República.
- Ander-Egg, E. (1992). *Introducción al trabajo social*. Madrid: Siglo XXI.
- Bartle, P. (2011). *Esquema de la estrategia del Programa de Gestión Comunitaria*. (M. L. Sada, Editor) Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de Colectivo de Potenciación Comunitaria: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/stratsks.htm>
- Chiavenato, I. (septiembre de 2011). *Liderazgo e innovación*. Obtenido de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>
- Córdoba, R. (2006). Desarrollo humano y capacidades. Aplicaciones de la teoría de las capacidades de Amartya Sen a la educación. *Revista Española De Pedagogía*, 64(234), 365-380.
- Favereau, O. (1994). Mercados Internos, Mercados Externos. En F. E.-D. (Ed), *Economía de Las Convenciones* (págs. 29–40). Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad.
- Fiedler. (19 de septiembre de 2011). *Liderazgo e innovación empresarial*. Obtenido de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>
- GADMSE, G. A. (2014). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial-Cantón Santa Elena 2014-2019. Santa Elena: GADMSE.
- Helmsing, B. (1999). Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación. *Revista Eure*, 25(75), 5-39.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw-Hill.
- North, D. (1993). *Instituciones, Cambio Institucional Y Desempeño Económico*. MéxicoDF: Fondo de Cultura Económica.
- Reyes, G. (2001). Principales teorías sobre el desarrollo económico y social. *Nómadas*, 1-23.
- Sáenz, C., Olives, C., Solórzano, V., Laínez, A., Mera, M., Parrales, G., y otros. (2015). *Plan de Desarrollo Endógeno: Estudio de caso comuna Dos Mangas, Provincia de Santa Elena, Santa Elena, Ecuador*. México: ECORFAN.
- Torres, A. (2002). Vinculos comunitarios y reconstrucción social. *Revista Colombiana de Educación*, 1-20.

Visscher. (2010). *La gestion comunitaria*. Obtenido de [http://www.construmatica.com/construpedia/La\\_Gesti%C3%B3n\\_Comunitaria\\_como\\_Concepto](http://www.construmatica.com/construpedia/La_Gesti%C3%B3n_Comunitaria_como_Concepto)

www.comunitariacauces.blogspot.com. (2006). *Gestión comunitaria*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de CAUCES: <http://www.comunitariacauces.blogspot.com/>

## ANEXOS

### Análisis de entrevistas realizadas

#### Entrevista

ACTOR INSTITUCIONAL: Ing. Hilda Torres, Técnica provincial del Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS)

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
1- ¿Conocen el trabajo de AMADOM?	AMADOM tiene su vida jurídica en el MIPRO; este es su ente regulador ya que no está catalogada como EPS	A nivel general el IEPS apoya a asociaciones con fines de lucro, pero que son parte del sector, para lo cual identifica las áreas en las que hay que fortalecerlas.
2- ¿Cuáles son las actividades que desarrolla la institución para fomentar o fortalece emprendimientos artesanales comunitarios en la zona rural?	Vinculan algunos proyectos en base a comercialización; ayudan al proceso de legalización de las asociaciones con carácter de fin de lucro. También promueve capacitaciones para fomentar el acceso a los mercados a nivel nacional y local e internacional, siempre y cuando los productos sean catalogados para exportación Se trabaja con instituciones como SERCOP Y MIPRO, y la comercialización con PROECUADOR	Busca vincular algunos proyectos para promover procesos asociativos de comercialización generando espacios de capacitación para fomentar la participación en mercados a nivel local, nacional e internacional en caso de que sean catalogados con potencial de exportación en este proceso se articulan con instituciones como el Servicio de Contratación Pública (SERCOP), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y PROECUADOR. Con el propósito de fomentar el desarrollo del sector artesanal el IEPS realiza un levantamiento de información, para obtener un diagnóstico que les permita conocer las necesidades y sectores donde se debe fortalecer los emprendimientos, ya sea en el ámbito organizativo, administrativo, etc., a efectos para gestionar la participación
3- ¿Qué ventajas tiene el trabajo asociativo para familias dedicadas a la actividad artesanal?	Acceder a capacitaciones para formarlos de acuerdo a sus capacidades y la motivación para hacer crecer su emprendimiento.	
4- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan a este tipo de emprendimientos asociativos, qué medidas se pueden tomar al respecto?	La crisis económica y afectaciones naturales que producen retazos de mercados de algunas asociaciones y unidades económicas.	
5- ¿Consideran que el liderazgo y la gestión están adecuadamente ejercidas en las organizaciones que llevan a delante emprendimientos en forma asociativa?	Si hay un modelo de liderazgo a nivel provincial es el caso de ASOPROMAHER, asociación de diseños Herlinda, es una asociación de mujeres de diferentes comunidades lideradas por la Sra. Herlinda González dedicadas a trabajar con paja toquilla a crochet están en proceso de semaforización con PROECUADOR buscando el vínculo directo para comercializar a nivel internacional directamente.	

<p><b>6- ¿Cuáles son los desafíos que tienen los emprendimientos comunitarios para su existencia actual y su sostenibilidad en el tiempo?</b></p>	<p>Como institución hacen una lista de levantamiento de información realizan un diagnóstico en el área de fomento productivo para conocer en donde tienen que fortalecer ya sea en el ámbito organizativo, administrativo, laboral y vincular con instituciones para dar capacitaciones más técnicas. Actualmente están trabajando con el SECAP con certificación de competencias laborales con los artesanos que aprendieron metalmecánica en base a la experiencia de familiares y no tuvieron la oportunidad de estudiar. El gobierno está impulsando proporcionándoles una certificación de competencias laborales para que puedan ofertar sus servicios en el ámbito de contratación pública y privada, con esta certificación que está dando el SECAP de una y otra forma están vinculando interinstitucionalmente con la red IEPS de Santa Elena para fortalecer a los trabajadores artesanales en actividades pesqueras artesanales, mecánica, alimentación.</p> <p>En lo reaccionado a alimentación contratan directamente con el MIES, GAD parroquiales ellas son mujeres emprendedoras que han formado sus asociaciones y ahora están consideradas como proveedoras del Estado.</p>	<p>de otras instituciones que puedan brindar soporte y asesoría técnica en sus respectivas áreas de competencia.</p> <p>Así por ejemplo se está trabajando con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) en el proceso de certificación de competencias laborales que es proporcionada por el gobierno para que puedan ofertar sus servicios en el ámbito de contratación pública y privada con los artesanos que aprendieron metalmecánica en base a la experiencia.</p> <p>Para la gestión de este tipo de certificación otorgada por el SECAP de una u otra forma se está vinculando interinstitucionalmente con una red de actores de la economía popular y solidaria de la Provincia de Santa Elena.</p>
<p><b>7- ¿Qué otras organizaciones o actores pueden fortalecer el trabajo de la organización AMADOM?</b></p>	<p>A nivel general el IEPS a las personas asociadas con fines de lucro identifica donde hay que fortalecerlas es así que en Barcelona se les está brindando atención a la Asociación “EL PARAÍSO DE LAS ARTESANÍAS” instruyéndolas en los beneficios que brinda el IEPS, ellas decidieron realizar una adecuación en sus estatutos a través de la Superintendencia cambiando el objeto social, ya no serían una asociación sin fines de lucro sino una asociación con fines de lucro. Es el mismo camino que debería tomar AMADOM para recibir los beneficios del IEPS.</p>	<p>La parte especializada de los procesos de comercialización son manejados por PROECUADOR, dependencia del Ministerio de Comercio exterior que impulsa un sistema de vitrinas tanto a nivel nacional como internacional. Algunos emprendimientos asociativos locales han tenido la oportunidad de visitar otros países promocionando sus productos artesanales.</p>
<p><b>8- ¿Existe en la provincia (o fuera de ella) emprendimientos asociativos exitosos que puedan ser tomados en cuenta como referentes de una buena gestión o de un liderazgo efectivo?</b></p>	<p>Se tienen categorizados tres puntos por potencial de exportación, PROECUADOR maneja el proceso de comercializan mediante vitrinas tanto a nivel nacional e internacional, ellos han tenido la oportunidad de visitar otros países promocionando sus productos haciendo quedar bien a la provincia de Santa Elena es el caso de la Asociación de mujeres CAMBER RESIDUOS de la comunidad de San Pablo apoyadas por el proyecto extranjero producen bisuterías y adornos para el hogar en papel reciclado.</p> <p>Asociación de ARTESANOS HERENCIA CULTURAL en Libertador Bolívar se dedican a la elaboración y comercialización de diferentes productos derivadas de la paja toquilla, fibra de abacá, madera y caña guadua.</p> <p>ARTE CERRO GRANDE de la comuna Sitio Nuevo están exportando bisutería en tagua, gano un proyecto con PROECUADOR y la Universidad Casa GRANDE a nivel nacional; a mediados del mes de agosto la universidad les va a entregar el diseño de empaque para que exporten mejor sus productos.</p> <p>ASOPROMAHER de la comuna de Dos Mangas tienen un proyecto grande para exportar sus productos a nivel internacional.</p>	<p>de otros países promocionando sus productos artesanales.</p>

Entrevista

ACTOR INSTITUCIONAL: Ing. Ingrid Cruz, Técnica provincial del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
1- ¿Conocen el trabajo de AMADOM?	Es una asociación de mujeres dedicadas a la confección de artesanías a base de paja toquilla están asociadas y legalizadas en el ministerio de industrias y productividad.	El MIPRO incentiva al pequeño artesano para que participen en ferias a nivel provincial o nacional con sus propios recursos
2- ¿Cuáles son las actividades que desarrolla la institución para fomentar o fortalece emprendimientos artesanales comunitarios en la zona rural?	Vinculación del pequeño artesano con el MIPRO incentivando a ferias a nivel provincial o nacional, se las invita para que se movilicen con sus propios recursos y que participen en el stand que el MIPRO auspicia.	Una de las debilidades del sector asociativo es la falta de regularización de las actividades que realizan. Hay muchas artesanas de las comunas por lo general cobran el Bono de Desarrollo humano y para no perderlo se abstienen de obtener el RISE o el RUC (Registro Único de Contribuyentes), en otros casos existe el desconocimiento para obtener dichos registros y pagar al día sus impuestos.
3- ¿Qué ventajas tiene el trabajo asociativo para familias dedicadas a la actividad artesanal?	Se fortalecen como organización al obtener vida jurídica pueden acceder a programas de gobierno nacional en instituciones del Estado, ingresan a actividades de industrias, MIPYMES y artesanías en los cuales hay diferentes técnicos especializados para dar mayor presentación a los productos y asesoría técnica para poder comercializarlos.	Esta documentación les impide formalizar sus negocios y por ende que puedan beneficiarse de los programas estatales ante esta situación se ven obligados a vender sus productos por medio de intermediarios lo cual no resulta porque el trabajo empleado para la elaboración de las artesanías es considerable y no recompensa en
4- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan a este tipo de emprendimientos asociativos, qué medidas se pueden tomar al respecto?	Falta de colaboración de las artesanas. Falta de regularización de las actividades que realizan por ser artesanos de las comunas por lo general cobran el bono de desarrollo humano y esto les impide tener la facilidad de obtener el RISE O RUC Falta de conocimientos para obtener el registro único de contribuyentes y pagar al día sus impuestos es una de las debilidades q ellos tienen, al no tener formalidad en el negocio, esto impide que puedan beneficiarse de los programas y para vender sus productos cuentan con intermediarios y les pagan el precio que quieren o se los devuelven, AMADOM cuenta con el RUC lo cual pueden ser utilizados para beneficiarse	Esta documentación les impide formalizar sus negocios y por ende que puedan beneficiarse de los programas estatales ante esta situación se ven obligados a vender sus productos por medio de intermediarios lo cual no resulta porque el trabajo empleado para la elaboración de las artesanías es considerable y no recompensa en
5- ¿Consideran que el liderazgo y la gestión están adecuadamente ejercidas en las organizaciones que llevan a delante emprendimientos en forma asociativa?	Falta mucho entre ellos hay rivalidades en la zona norte existe inconformidad de parte de los dirigentes	Esta documentación les impide formalizar sus negocios y por ende que puedan beneficiarse de los programas estatales ante esta situación se ven obligados a vender sus productos por medio de intermediarios lo cual no resulta porque el trabajo empleado para la elaboración de las artesanías es considerable y no recompensa en
6- ¿Cuáles son los desafíos que tienen los emprendimientos comunitarios para su existencia actual y su sostenibilidad en el tiempo?	Seguir innovando acoplarse al cambio de la matriz productiva generando nuevos productos para que de esta manera genere nuevos ingresos. AMADOM hizo un cambio de directiva esperamos q esta asociación se involucre porque había desaparecido han hecho un nuevo trámite de cambio de directiva y se les está fortaleciendo para que promocionen y comercialicen sus productos de forma directa de parte del artesano y el cliente y no tenga intermediario. MIPRO apunta a proyectos buscando canales de venta o distribución dentro de la provincia para que el artesano tenga contacto con el turista para que conozcan sus productos de modo que sea promocionado en otros lugares. El Ministerio de ambiente les había donado un espacio en la chocolatera q es un espacio donde vienen turistas para poner un lugar y carpa.	Esta documentación les impide formalizar sus negocios y por ende que puedan beneficiarse de los programas estatales ante esta situación se ven obligados a vender sus productos por medio de intermediarios lo cual no resulta porque el trabajo empleado para la elaboración de las artesanías es considerable y no recompensa en
7- ¿Qué otras organizaciones o actores pueden fortalecer el trabajo de la organización AMADOM?	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, SEFORCOM, PLAN ECUADOR, para acceder a créditos productivos para implementar en el taller para invertir capital de trabajo. Se involucran a los GADs pero la prefectura tiene una dirección de emprendimientos productivos	Esta documentación les impide formalizar sus negocios y por ende que puedan beneficiarse de los programas estatales ante esta situación se ven obligados a vender sus productos por medio de intermediarios lo cual no resulta porque el trabajo empleado para la elaboración de las artesanías es considerable y no recompensa en

<b>8- ¿Existe en la provincia (o fuera de ella) emprendimientos asociativos exitosos que puedan ser tomados en cuenta como referentes de una buena gestión o de un liderazgo efectivo?</b>	Hay una asociación FORMANDO CAMINOS liderada por una ingeniera las socias hacen grupos gratuitos involucran y fortalecen a capacidad técnica dentro de la provincia	dinero el tiempo y recursos invertidos.
--	---	---

Entrevista # 3

ACTOR LOCAL: Sra. Ana Láinez, presidenta de la Asociación de Mujeres Artesanas de Dos Mangas (AMADOM)

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
1- ¿Conocen el trabajo de AMADOM?	Elaboración de sombreros paneras bolsos individuales de paja toquilla, ferias y exportaban anteriormente.	La Asociación AMADOM ha favorecido para que la comunidad de Dos Mangas tenga acceso a la construcción de carreteras y donaciones de algunas hospederías. El dinero de las ventas de las artesanías lo invierten para los estudios de sus hijos.
2- ¿Cuáles son las actividades que desarrolla la institución para fomentar o fortalece emprendimientos artesanales comunitarios en la zona rural?	AMADOM ha ayudado a la construcción de carreteras, guías turísticos, donaciones para hospederías	La competencia es uno de los problemas que enfrenta la asociación, por parte de las personas no afiliadas a la organización. Una de las fortalezas de las socias es la voluntad para salir adelante, pero necesitan el apoyo de instituciones para buscar canales de comercialización de sus productos.
3- ¿Qué ventajas tiene el trabajo asociativo para familias dedicadas a la actividad artesanal?	Trabajan todas las familias para dar los estudios a sus hijos.	
4- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan a este tipo de emprendimientos asociativos, qué medidas se pueden tomar al respecto?	Que hay competencias de las personas que no son socias. No tienen el factor económico para comprar materiales La medida que se puede tomar es Buscar fuera apoyo de instituciones	
5- ¿Consideran que el liderazgo y la gestión están adecuadamente ejercidas en las organizaciones que llevan a delante emprendimientos en forma asociativa?	Si	
6- ¿Cuáles son los desafíos que tienen los emprendimientos comunitarios para su existencia actual y su sostenibilidad en el tiempo?	Se proponen a realizar algo, y lo hacen. Actualmente las socias de AMADOM están realizando fondos para salir adelante.	
7- ¿Qué otras organizaciones o actores pueden fortalecer el trabajo de la organización AMADOM?	Fundaciones	
8- ¿Existe en la provincia (o fuera de ella) emprendimientos asociativos exitosos que puedan ser tomados en cuenta como referentes de una buena gestión o de un liderazgo efectivo?	Asociación de mujeres de Santa Elena, asociación MAPEL de Palmar, SIDAP	

## Entrevista # 4

## ACTOR LOCAL: Sr. Ángel Merchán, Presidente de la Comuna Dos Mangas

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS
1- ¿Conocen el trabajo de AMADOM?	<p>Fue creado para desarrollar artesanías y elaboración de productos de tagua y paja toquilla. Dentro del taller está abandonado, está la olla para procesar la paja toquilla cuenta con máquinas de coser-</p> <p>Esta desorganizado desde que salió Herlinda González una gran artesana que le daba empuje a la asociación, abrió y ha dado pasos gigantescos decidió ayudar a la comuna a través del programa socio bosque contrato a un maestro para la enseñanza de costuras se quedaron a medias no tuvieron resultados y se dejó de incrementar recursos para seguir fortaleciendo ese proyecto.</p> <p>Como presidente de la comuna ha apoyado en todos los sectores además del ganadero</p> <p>Están en el proceso de conseguir maquinas planchadoras y blanqueadoras de sombreros, pero hay un poco de resistencia con ellas mal interpretan la gestión de la comuna con sus actividades de ellas.</p> <p>En varias reuniones se les ha pedido que camben la mentalidad porque si la comuna apoya es para que ellas se fortalezcan la idea no es quitarle nada, en ese lugar hay un taller de costuras hay un espacio con cordeles está diseñado para poner la planta planchadora de sombrero si ellas permiten, sino hay que buscar otras alternativas.</p>	<p>A nivel del entorno social de Dos Mangas ha sido importante el apoyo de la comuna, aunque en alguno de los casos su gestión ha sido mal interpretada como injerencia en los temas de la organización, las gestiones han sido beneficiosas para todos.</p> <p>En lo relacionado a organización la comuna se maneja con un plan anual de acciones que es ejecutado mediante gestiones con los diversos niveles de gobierno, se destacan para el cumplimiento de este año la construcción de una cancha deportiva, ampliación de las redes de agua, construcción de pozos. La Prefectura está fomentando un proyecto en la industria y el diseño del bambú, con el Ministerio de Agricultura se ejecuta un programa de implementación de 35 hectáreas de cacao y especies frutales.</p>
2- ¿Cuáles son las actividades que desarrolla la institución para fomentar o fortalecer emprendimientos artesanales comunitarios en la zona rural?	<p>Se maneja con un plan anual está programado la cancha, atreves del GAD parroquial, ampliación de las redes de aguas y pozos para bombear la infraestructura está avanzando un 80% de la infraestructura con el municipio.</p> <p>Con la prefectura están trabajando con un proyecto la industria y el diseño del bambú tiene n alianza con el gobierno de Taiwán las maquinarias están en las aduanas peo es un proceso que se demora.</p> <p>En la Agricultura tienen un programa del buen vivir rural de Manglaralto y prefectura cultivando 35 hectáreas de cultivo de cacao y plantas frutales asociadas.</p>	
3- ¿Qué ventajas tiene el trabajo asociativo para familias dedicadas a la actividad artesanal?	<p>La idiosincrasia de las comunidades no les gustar trabajar asociados, el que menos trabaja quiere abarcar más.</p>	
4- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan a este tipo de emprendimientos asociativos, qué medidas se pueden tomar al respecto?	<p>No trabajar en grupos, no ser comunicativos en el momento de emprender una labor en las asociaciones no participa todo el grupo, en las asambleas generales tienen buena asistencia, en junta de aguas de 264 usuarios llegan 20 personas en una reunión es por esto que no se pueden socializar los proyectos.</p> <p>Dependen de la dirigencia de como llegue a la gente si bien es cierto la credibilidad es a que te apoya, esta es una de las debilidades que hay en AMADOM.</p> <p>Hay reglamentos en toda asociación y son los que se hacen cumplir y si la dirigencia aplica los reglamentos las cosas avancen.</p>	
5- ¿Consideran que el liderazgo y la gestión están adecuadamente ejercidas en las organizaciones que llevan a delante emprendimientos en forma asociativa?	<p>Si nombran algún representante es con el motivo de que participen, pero la dirigencia no toma las decisiones solas debe haber apoyo, las bases son las personas del grupo para que se fortalezca la dirigencia.</p>	
6- ¿Cuáles son los desafíos que tienen los emprendimientos comunitarios para su existencia actual y su	<p>Debe haber un plan de manejo en toda organización para fortalecer cada plan de desarrollo es una guía para todos los años para seguir adelante.</p>	

<b>sostenibilidad en el tiempo?</b>		
<b>7- ¿Qué otras organizaciones o actores pueden fortalecer el trabajo de la organización AMADOM?</b>	Los GADs, las direcciones provinciales el gobierno MAGAP MIDUVI MIPRO	
<b>8- ¿Existe en la provincia (o fuera de ella) emprendimientos asociativos exitosos que puedan ser tomados en cuenta como referentes de una buena gestión o de un liderazgo efectivo?</b>	San Pedro hay algunos emprendimientos por ejemplo el parapente ha fortalecido a algunas familias, trabajando en restaurantes turismo y hospedaje, En Guayas hay lugares de desarrollo que se han gestionado a través del gobierno nacional.	



## Formato de Encuesta realizada

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
CARRERA DE ORGANIZACION Y DESARROLLO COMUNITARIO

**TEMA:** EL LIDERAZGO Y GESTION COMUNITARIA: CASO ASOCIACION "AMADOM"

**ENTREVISTADORA:** Juana Montenegro Morales

Encuesta # \_\_\_\_\_

### 1. Datos laborales

Actividad económica	Tiempo de ser socio	Promedio de ingresos		
		1 salario o menos	Entre 1 y 2 salarios	Más de 2 salarios

1. Qué tipo de artesanías realizan

\_\_\_\_\_

2. Luego de elaborar las artesanías, ¿cómo son comercializadas?

Local----- Nacional ----- Internacional\_\_\_\_\_

3. La elaboración de las artesanías son trabajadas de forma:

Individual \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ en grupo (taller) \_\_\_\_\_

4. Ha beneficiado al artesano la elaboración de artesanías? En cuanto a:

Salud..... Educación..... Alimentación..... Todas .....

5. Como observa el liderazgo de la organización

Excelente.... 2.- Muy Bueno.... 3.-Bueno.... Regular.....

Qué características tiene su líder.

1. Carismático....
2. Innovador.....
3. Carismático.....
4. Capacidad de comunicarse.....
5. Capacidad de establecer metas y objetivos.....

6. ¿Han tenido problemas los artesanos en cuanto a Organización, Producción, Rentabilidad?

Si..... No..... ¿En qué? .....

7. Existe apoyo por parte de los gobiernos locales para el desarrollo de la actividad artesanal?

**Local**-----

**Nacional** -----

**Internacional**\_\_\_\_\_

**¿Considera usted que la gestión de los dirigentes ha sido protagonista de la organización para alcanzar objetivos?**

**SI**.....

**No**.....

## NOTAS

---

<sup>i</sup> Los recursos naturales y culturales del entorno es otro de los aspectos destacados que acompaña este sistema empoderamiento de los grupos sociales, lo que implica un proceso de revalorización y aprovechamiento del patrimonio comunitario, la recuperación de saberes ancestrales, la promoción del turismo y la cultura local, así como la adopción de técnicas y conocimientos modernos para llevar adelante de manera adecuada los emprendimientos que se generen

<sup>ii</sup> Se puede mencionar como ejemplo, que en la Comuna Barcelona se está brindando apoyo a la Asociación “El paraíso de las artesanías” (organización similar a AMADOM), socializando los beneficios que brinda el IEPS; este grupo de artesanas decidió realizar una adecuación de sus estatutos a través de la Superintendencia de EPS. Al cambiar el objeto social, dejaron de ser una asociación sin fines de lucro.

<sup>iii</sup> Esta última asociación ganó un concurso de PROECUADOR y la Universidad Casa Grande a nivel nacional; a mediados del mes de agosto la Universidad les va a entregar el diseño de empaque para que exporten mejor sus productos.

<sup>iv</sup> Pese a las debilidades presentadas, se reconoce paradójicamente que la asociación si ha recibido apoyo de parte de varias entidades públicas y no gubernamentales, precisamente en estos aspectos, los que además son valorados como los más importantes beneficios de pertenecer a la organización. Se hace necesario, por tanto, impulsar medidas para concienciar y motivar a los artesanos para que cambien los procesos con la que han desarrollado sus actividades y que se involucre a gente joven para generar un cambio en la organización. Asimismo, es necesario emprender acciones para seguir innovando y acoplarse al proceso de cambio de la matriz productiva que se impulsa en el país generando nuevos productos, para que de esta manera se dinamice la producción y como consecuencia de esto, se mejore el nivel de ingreso.

<sup>v</sup> La parte especializada de los procesos de comercialización son manejados por PROECUADOR, dependencia del Ministerio de Comercio Exterior, que impulsa un sistema de vitrinas tanto a nivel nacional como internacional; algunos emprendimientos asociativos locales han tenido la oportunidad de visitar otros países promocionando sus productos artesanales y en general la imagen de la provincia de Santa Elena.