



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESEMPEÑO DE LOS SOCIOS EN LA
COOPERATIVA PESQUERA ARTESANAL HIJOS DEL MAR CANTÓN PLAYAS,
AÑO 2025**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

LUIS GUSTAVO QUINDE QUIMI

LA LIBERTAD – ECUADOR

2026

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “**Gestión Administrativa y Desempeño de los Socios en la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar en el Cantón Playas, Año 2025**“, elaborado por el Sr. **Luis Gustavo Quinde Quimi** de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**RENZO ENRIQUE
GUTIERREZ CONTRERAS**

**Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA.
Profesor tutor**

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “**Gestión Administrativa y Desempeño de los Socios en la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar, Cantón Playas, Año 2025**”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Luis Gustavo Quinde Quimi** con cédula de identidad número **094276579-3** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente



.....
Luis Gustavo Quinde Quimi

C.C. No: 094276579-3

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, la salud y la sabiduría necesarias para cumplir con éxito esta importante etapa de mi vida académica.

A mis abuelos por su amor incondicional, sus sabios consejos y su esfuerzo constante, siendo el motor principal que me impulsó a seguir adelante y no rendirme jamás.

A mis amigos, aquellos que compartieron conmigo, las desveladas y largas jornadas de estudios; gracias por su compañerismo, sus risas y por hacer este trayecto una experiencia inolvidable.

Y, de manera muy especial, a esa persona que fue parte fundamental de este camino, por su apoyo, su paciencia en los momentos más complejos y por creer en mí incluso cuando dudaba de mis propias capacidades.

Luis Gustavo Quinde Quimi

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Estatal Península de Santa Elena y, de manera muy especial, a la Carrera de Administración de Empresas, por haber sido el espacio de donde adquirí los conocimientos y valores esenciales para mi desarrollo profesional.

A mi tutor de tesis, el Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA, por su valiosa guía técnica, su paciencia y su acertada dirección metodológica. Asimismo, a todos los docentes que formaron parte de mi vida estudiantil, compartiendo sus experiencias.

Finalmente, agradezco a la directiva y a todos los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos Del Mar, por abrirme las puertas de su institución, brindarme su confianza y facilitarme la información necesaria para hacer posible la ejecución de este estudio.

Luis Gustavo Quinde Quimi

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**JOSE XAVIER TOMALA
URIBE**

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**JACQUELINE DEL
ROCIO BACILIO
BEJEGUEN**

Ing. Jacqueline Bacilio Bejeguen, PhD.
PROFESOR ESPECIALISTA



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**RENZO ENRIQUE
GUTIERREZ CONTRERAS**

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA.
PROFESOR TUTOR



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**SABINA GISELLA
VILLON PERERO**

Ing. Sabina Villón Perero, Mgtr.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**JULISSA ANGIE
GONZALEZ GONZALEZ**

Lic. Julissa González González, Mgtr.
SECRETARIA DE LA CARRERA

Índice de contenidos

Resumen	12
Abstract	13
Introducción.....	14
Capítulo I.....	20
Marco Referencial	20
Revisión de la literatura.....	20
Desarrollo de teorías y conceptos.....	22
Fundamentos legales	35
Capítulo II.....	40
Metodología.....	40
Tipo de la investigación.....	40
Alcance de la investigación	40
Enfoque Mixto	41
Métodos de la investigación	41
Población y muestra	42
Recolección y procesamiento de datos.....	43
Técnicas de investigación.....	43
Guía de Instrumentos.....	44
Validación de instrumentos.....	45
Capítulo III.....	46
Resultados y Discusión	46
Análisis de los resultados de las entrevistas	46
Análisis de los resultados de las encuestas	53
Discusión	77
Propuesta.....	79
Plan Acción o Propuesta.....	79
Conclusiones.....	93
Recomendaciones	94

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Población de la Cooperativa</i>	43
Tabla 2. <i>Alfa de Cronbach</i>	45
Tabla 3. <i>Sexo</i>	53
Tabla 4. <i>Edad</i>	54
Tabla 5. <i>Tiempo de socio.</i>	55
Tabla 6. <i>¿Considera que la cooperativa cuenta con objetivos institucionales claramente definidos?</i>	56
Tabla 7. <i>¿Los planes operativos orientan adecuadamente las actividades de pesca?</i>	57
Tabla 8. <i>¿Considera que la asignación de recursos (fondos, equipos e infraestructura) se realiza de manera equitativa y eficiente entre los socios?</i>	58
Tabla 9. <i>¿Conozco la estructura organizacional de la cooperativa?</i>	59
Tabla 10. <i>¿Las funciones de los directivos están claramente definidas y son conocidas por los socios?</i>	60
Tabla 11. <i>¿La filosofía empresarial (valores, respeto y honestidad) es promovida y respetada por los integrantes de la cooperativa?</i>	61
Tabla 12. <i>¿La directiva demuestra liderazgo en la gestión de la cooperativa?</i>	62
Tabla 13. <i>¿Los canales de comunicación permiten una adecuada información entre directivos y socios?</i>	63
Tabla 14. <i>¿La directiva considera la opinión de los socios para la toma de decisiones importantes de la cooperativa?</i>	64
Tabla 15. <i>¿Los informes de rendición de cuentas son claros y oportunos?</i>	65
Tabla 16. <i>¿La cooperativa realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades programadas?</i>	66
Tabla 17. <i>¿Las auditorías internas contribuyen a mejorar la gestión de la organización?</i>	67
Tabla 18. <i>¿Cumpla de manera estricta con las normas y reglamento establecidos por la cooperativa?</i>	68
Tabla 19. <i>¿Realiza los pagos de multas de manera oportuna cuando corresponde?</i>	68
Tabla 20. <i>¿Cumpla con las actividades asignadas por la cooperativa de manera responsable?</i>	70
Tabla 21. <i>¿Asisto con regularidad y puntualidad a las asambleas convocadas por la institución?</i>	71
Tabla 22. <i>¿Participo en comisiones o comités?</i>	72

Tabla 23. <i>¿Respondo oportunamente a las convocatorias realizadas por la directiva de la cooperativa?</i>	73
Tabla 24. <i>¿Participo activamente en las faenas de limpieza de lanchas, puestos, playas y demás áreas comunes?</i>	74
Tabla 25. <i>¿Mantengo una actitud constante de cooperación y apoyo con los demás socios?</i>	75
Tabla 26. <i>¿Colaboro en las actividades comunitarias y de beneficios colectivos organizadas por la cooperativa?</i>	76
Tabla 27. <i>Matriz FODA</i>	82
Tabla 28. <i>Matriz Cruzada</i>	84
Tabla 29. <i>Plan de acción</i>	85
Tabla 30. <i>Matriz de indicadores</i>	87
Tabla 31. <i>Plantilla de Bitácora</i>	89
Tabla 32. <i>Plantilla de control de asistencia</i>	89
Tabla 33. <i>Cronograma de Ejecución</i>	90
Tabla 34. <i>Presupuesto proyectado</i>	90
Tabla 35. <i>Matriz de riesgo</i>	91

Índice de figuras

Figura 1. Sexo.....	53
Figura 2. Edad.....	54
Figura 3. Tiempo como socio	55
Figura 4. Objetivos institucionales claramente definidos	56
Figura 5. Planes operativos.....	57
Figura 6. Asignación de Recursos.....	58
Figura 7. Estructura Organizacional	59
Figura 8. Funciones de directivos	60
Figura 9. Filosofía empresarial.....	61
Figura 10. Liderazgo en la Gestión.....	662
Figura 11. Canales de Comunicación	63
Figura 12. Opinión para la toma de decisiones	64
Figura 13. Rendición de cuentas.....	65
Figura 14. Cumplimiento de actividades.....	66
Figura 15. Auditorias Internas	67
Figura 16. Normas y reglamentos	68
Figura 17. Pagos de multas.....	69
Figura 18. Actividades asignadas.....	70
Figura 19. Regularidad y puntualidad	71
Figura 20. Participaciones en comisiones o comités	72
Figura 21. Convocatorias realizadas por la directiva.....	73
Figura 22. Participaciones organizadas por la cooperativa	74
Figura 23. Actitud y apoyo	75
Figura 24. Actividades comunitarias.....	76

Índice de apéndices

Apéndice 1. <i>Matriz de consistencia</i>	100
Apéndice 2. <i>Instrumento de investigación – Cuestionario de encuesta</i>	101
Apéndice 3. <i>Instrumento de investigación – Guía de entrevista</i>	103
Apéndice 4. <i>Evidencia de plagio</i>	106
Apéndice 5. <i>Certificado de validación de encuesta</i>	107
Apéndice 6. <i>Certificado de validación de entrevista</i>	108
Apéndice 7. <i>Certificado de entrevista y encuesta</i>	109
Apéndice 8. <i>Solicitud de carta aval</i>	110
Apéndice 9. <i>Cronograma de tutorías</i>	111
Apéndice 10. <i>Evidencia de encuesta y entrevista</i>	112
Apéndice 11. <i>Evidencia de tutorías</i>	113



Gestión Administrativa y Desempeño de los Socios en la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos Del Mar en el Cantón Playas, Año 2025

Autor:

Luis Gustavo Quinde Quimi

Tutor:

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA.

Resumen

El presente trabajo analiza la gestión administrativa y el desempeño de los socios en la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar del Cantón Playas, identificando la relación entre la estructura organizativa y la práctica operativa de la base societaria. La metodología se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal. Se realizó un censo de 35 integrantes; se encuestó a 32 socios y se entrevistó a 3 integrantes de la directiva. En cuanto a los objetivos de la institución y su organización, los hallazgos muestran que, aunque la mayoría de los miembros comprenden bien los objetivos y la estructura, todavía hay áreas donde se puede mejorar. Por ejemplo, es necesario prestar más atención al control interno, al pago de multas, a la participación en asambleas y a las actividades medioambientales. Por lo tanto, se concluye que es fundamental desarrollar un Plan de Fortalecimiento Administrativo que incluya herramientas operativas sencillas de usar. Esto facilitará la gestión financiera, la gobernanza y el desarrollo sostenible de la cooperativa.

Palabras clave: *gestión administrativa, desempeño de socios, cooperativa pesquera, control interno, fortalecimiento institucional*



Administrative Management and Member Performance at the "Hijos Del Mar" Artisanal Fishing Cooperative in Playas Canton, 2025

Autor:

Luis Gustavo Quinde Quimi

Tutor:

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA.

Abstract

This study analyzes the administrative management and performance of the members in the Hijos del Mar Artisanal Fishing Cooperative of the Canton of Playas, identifying the relationship between the organizational structure and the operational practice of the corporate base. The methodology was developed under a mixed approach, with a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design. A census of 35 members was carried out; 32 members were surveyed and 3 members of the board of directors were interviewed. As for the goals of the institution and its organization, the findings show that although most members have a good understanding of the goals and structure, there are still areas where there is room for improvement. For example, more attention needs to be paid to internal control, the payment of fines, participation in assemblies and environmental activities. Therefore, it is concluded that it is essential to develop an Administrative Strengthening Plan that includes easy-to-use operational tools. This will facilitate the financial management, governance and sustainable development of the cooperative.

Keywords: *administrative management, member performance, fishing cooperative, internal control, institutional strengthening*

Introducción

En los últimos años, las organizaciones de economía social y solidaria no se orientan exclusivamente a la obtención del lucro; buscan asegurar que sus procesos internos promuevan el desarrollo pleno y efectivo de sus miembros. En este sentido, la gestión administrativa es un componente crucial de la sostenibilidad organizacional de las cooperativas, ya que también es un factor clave en el desempeño de los socios en términos de la capacidad de trabajar juntos, el éxito del trabajo y la calidad de los servicios prestados. La gestión y los miembros están estrechamente relacionados y no solo la gestión permite una mejor utilización de los recursos, sino que también permite que la organización se beneficie a largo plazo.

La gestión administrativa es el principal motor del establecimiento y crecimiento continuo de las organizaciones de economía social en su conjunto en la industria pesquera artesanal a nivel mundial. Con la mejor gestión y procesos, pueden gestionar mejor los recursos de manera efectiva y hacer que sus socios estén más comprometidos. El estado mundial de la pesca y la acuicultura (2022) dice que una gobernanza efectiva y una buena gestión administrativa son vitales para asegurar que los beneficios económicos se compartan y que la cohesión social y el empoderamiento de una sociedad se vean mejorados por organizaciones de pequeña escala.

En esta visión, la gestión administrativa ya no es una herramienta de control fría, sino un mecanismo para proporcionar igualdad de condiciones para garantizar justicia y equidad a todos en toda la organización. Según Atxabal Rada (2016), para describir, la gestión es un proceso social que guía la optimización de recursos y el desarrollo del talento humano dentro de la organización. Si el socio es una parte integral de la toma de decisiones y la estructura organizativa es un lugar donde todos son tratados con dignidad y respeto, se logra el éxito administrativo. De esta manera, el desempeño de los socios responderá naturalmente a una gestión que los valore, motive y proteja como la fuente principal de la cooperativa

La gestión administrativa y el desempeño de los socios no son elementos aislados, sino que se complementan, de tal manera que permiten definir la salud de la cooperativa; cuando la planificación y el control se realizan pensando en la persona, el socio responde con confianza y no de manera obligada. Esta relación permite que el esfuerzo individual se convierta en un beneficio colectivo y así la cooperativa sea eficiente.

La gestión administrativa en las organizaciones sociales en América Latina se ha movido hacia prácticas muy innovadoras y alejadas del modelo tradicional para enfrentar problemas en términos de equidad y legalidad. Cabezas Torres et al. (2025) argumentan que la gestión contemporánea debe estructurarse de manera abierta y participativa, basada en la gobernanza participativa y procesos descentralizados, en los cuales la efectividad de la organización no se trata solo de la calidad del sistema. Para ellos, la eficiencia administrativa sirve como un mecanismo integrado que trae consigo transparencia y mitiga las inequidades estructurales, y ayuda a asegurar que la estructura organizacional esté alineada con la demanda social, la inclusión y la colaboración activa.

Como se afirma en el Escalamiento de las Iniciativas de Economía Circular en América Latina y el Caribe (2023), el fortalecimiento de la gobernanza interna es crucial para la sostenibilidad. La planificación que parte de las bases y del liderazgo es fundamental para un entorno legal y de seguridad social en el que las personas se sientan más conectadas y en paz, mejor capacitadas para funcionar y desempeñarse de manera oportuna para cumplir con sus deberes hacia la organización.

Bajo esta perspectiva latinoamericana, la administración se ve como “gestión para la vida”. Coraggio (2017) afirma que en Argentina, Ecuador y Bolivia, el éxito de una cooperativa depende del equilibrio entre las técnicas contables y la sensibilidad social de los líderes. Al humanizar el desempeño de los miembros, estos no son vistos como una carga burocrática, sino como una obligación ética hacia las personas del grupo, construyendo una organización fuerte y resiliente que es humana en su esencia.

En el Cantón Playas, la Cooperativa Pesquera Artesanal “Hijos del Mar” se constituye como el escenario donde se analizan las variables de este estudio durante el año 2025. La gestión administrativa en esta organización se presenta como el conjunto de procesos de planificación, organización y control que buscan alinear los recursos pesqueros con los objetivos sociales de sus integrantes.

Según Pérez Sisa (2021), en las cooperativas ecuatorianas, la gestión administrativa debe funcionar como una herramienta de dirección que garantice el equilibrio institucional; en la cooperativa artesanal “Hijos del Mar”, la configuración de estos procesos administrativos determina la transparencia y la eficiencia con la que se conduce a la base societaria en el entorno costero.

Por otro lado, el desempeño de los socios se puede observar cumpliendo sus obligaciones, participando en las decisiones y contribuyendo con dinero. Según Benavides-Espejo y Vásconez-Acuña (2021), existe una relación personal en la que la gestión organizada establece una buena cultura organizacional. Este es el indicador clave de la salud asociativa de la cooperativa y también de cómo la estructura administrativa afecta el comportamiento de los pescadores hacia sus responsabilidades. Por lo tanto, este estudio busca describir la gestión administrativa y el desempeño de los socios.

En cuanto al Planteamiento del Problema, se observa que el sector cooperativo enfrenta una crisis de gestión administrativa que no logra articularse con las demandas actuales de transparencia y eficiencia.

A nivel mundial, la pesca artesanal enfrenta desafíos ambientales, económicos y de gobernanza. Muchas organizaciones sociales carecen de una gestión administrativa profesionalizada y esto lleva a una falta de cooperación, de objetivos comunes del grupo social y de compromiso individual. La falta de sistemas de control interno y de que la gestión sea transparente en las operaciones es la razón clave para que las cooperativas pesqueras fracasen (Food and Agriculture Organization of the United Nations 2022). Cuando el socio no ve una gestión responsable, abandonará sus obligaciones financieras y la estructura de capital de la organización se debilitará.

Existe una debilidad estructural en América Latina donde la gestión administrativa no está profesionalizada y, por lo tanto, hay una débil capacidad de respuesta institucional (International Labour Organization, 2012). Esta debilidad técnica impide que las organizaciones brinden servicios eficientes y competitivos a sus miembros, lo que lleva a una erosión del compromiso de la base de miembros. La gestión, en este sentido, no se convierte en un motor de beneficios tangibles y, por lo tanto, el asociado no entiende el valor de la membresía y, por ende, se muestra resistente a realizar el trabajo.

Por otro lado, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023) afirma que el bajo rendimiento de los socios cooperativos regionales se debe a menudo a procesos administrativos burocráticos y no inclusivos. En la región, la administración se ve como algo punitivo y no como un proveedor de servicios, lo que conlleva la pérdida del sentido de pertenencia y el incremento de la morosidad. El socio se muestra resistente a comunicarse sobre la gestión de recursos y, por lo tanto, abandona la economía solidaria, la liquidez y la autogestión de las entidades de economía solidaria.

En el Cantón Playas, de acuerdo con la revisión preliminar de documentos y la ficha de observación inicial en la Cooperativa Pesquera Artesanal “Hijos del Mar” se identificó una situación muy crítica con obligaciones económicas vencidas y una falta de interés participativo por parte de sus miembros. El problema central radica en la evidente desconexión entre la gestión administrativa y el desempeño de los socios, que es evidente en la forma empírica en que llevan los procesos de recaudación y control, dificultando una recuperación eficiente de las cuotas y generando una percepción de desorden institucional. Esta limitación administrativa ha generado un círculo vicioso, en donde el limitado capital puede restringir la capacidad de brindar servicios o incentivos, y la ausencia de estos generaría una desmotivación para el socio respecto a mantenerse al día con sus pagos.

Esto reafirma la postura de Pérez Sisa (2021), quien argumenta que cuando no existe una estructura que fortalezca la identidad cooperativa desde la dirección, el desempeño del socio tiende a la inacción. De permanecer esta situación en la Cooperativa Pesquera Artesanal “Hijos del Mar”, el incremento de la morosidad y el desinterés de la base societaria podrían conducir a una crisis operativa. La falta de una intervención técnica en los procesos de gestión no solo compromete la estabilidad financiera actual, sino que también expone a la organización a sanciones legales o incluso a su disolución por parte de los organismos de control ante la inactividad societaria.

El trabajo también se compone de una formulación del problema, la cual aporta a identificar a profundidad la problemática de este estudio. Se obtiene la siguiente interrogante: ¿Cómo es la gestión administrativa y el desempeño de los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar en el Cantón Playas, año 2025?

Para comprender con mayor claridad esta problemática se plantean preguntas que aportan a la sistematización del problema:

¿Cuál es el estado actual de la gestión administrativa y el desempeño de los socios dentro de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar en el Cantón Playas, año 2025?

¿Qué factores y barreras prioritarios se presentan en la gestión administrativa y del desempeño de los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar en el Cantón Playas, año 2025?

¿Qué lineamientos debe integrar un plan de fortalecimiento administrativo sustentado en los resultados del diagnóstico de la cooperativa?

El presente trabajo consta de un **objetivo general**, el cual es parte fundamental de este estudio y se presenta así: Analizar la gestión administrativa y el desempeño de los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar, cantón Playas, año 2025.

En correspondencia con el objetivo general, se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y el desempeño de los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar, cantón Playas, año 2025.

Determinar, a partir del diagnóstico, los factores y barreras prioritarios presentes en la gestión administrativa y en el desempeño de los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar.

Diseñar un plan de fortalecimiento administrativo sustentado en los resultados del diagnóstico orientado a la gestión administrativa y al desempeño de los socios en la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar.

La justificación teórica de la presente investigación permite analizar la aplicación de los fundamentos de la gestión administrativa en una organización perteneciente al sector pesquero artesanal y a la Economía Popular y Solidaria. El estudio se centra en la planificación, organización, dirección y control junto con el cumplimiento de obligaciones, la participación institucional y el compromiso de los socios. Esto se logra dando contexto a las dos variables que, de hecho, rara vez se observan en las cooperativas de pesca artesanal en el cantón Playas. De la misma manera, este estudio permitirá contrastar los fundamentos teóricos y prácticos de la teoría administrativa tradicional (Chiavenato, 2020) con la realidad de las organizaciones asociativas y proporcionar datos empíricos relevantes que contribuirán a la gestión organizacional.

Estos fundamentos teóricos y operativos ayudarán a desarrollar una comprensión integral de cómo el liderazgo y la asignación de responsabilidades están relacionados con la experiencia y efectividad de los socios de la cooperativa.

Desde una perspectiva práctica, la investigación se justifica por la necesidad de identificar las dificultades presentadas en la gestión administrativa y el cumplimiento de obligaciones por parte de los socios de la Cooperativa de Pesca Artesanal Hijos del Mar.

Además, beneficia a la cooperativa y los socios al identificar las áreas y procesos que requieren fortalecerse. Los resultados y hallazgos proporcionarán información pertinente como fortalezas, limitaciones, factores y barreras institucionales, que contribuirán al diseño de un plan de fortalecimiento acorde a las necesidades de la institución. La propuesta incluye los lineamientos, responsables, indicadores y herramientas orientadas al control, participación y compromiso institucional, sin garantizar resultados antes de su implementación y evaluación.

Asimismo, se plantea la siguiente idea a defender: El diseño de un plan de fortalecimiento administrativo constituye una alternativa técnica para orientar los procesos de planificación, organización, dirección y control, así como para promover el cumplimiento de las obligaciones, la participación institucional y el compromiso organizacional de los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar

Continuando con la presente investigación, se obtiene el mapeo, el cual detalla la organización de cada apartado. Esta disposición permite un desarrollo secuencial y ordenado de los puntos clave identificados en el proceso investigativo.

En el **Capítulo I**, se establece el Marco Referencial, donde se exponen las bases teóricas de diversos autores respecto a las variables de gestión administrativa y desempeño de los socios. Se detallan teorías y conceptos que permiten comprender la dinámica de los socios en el sector pesquero, integrando además la fundamentación legal que rige las cooperativas en este ámbito.

En el **Capítulo II**, correspondiente al Marco Metodológico, se definen los pilares del estudio, por ejemplo, enfoque de investigación, diseño y alcance. También se detallan la población y la muestra de la Cooperativa Hijos del Mar, por ejemplo, técnicas de recolección de datos e instrumentos empleados.

En el **Capítulo III**, se dan a conocer los Resultados y la Discusión, donde se refleja el análisis de los datos obtenidos mediante el procesamiento estadístico. Esta sección permite interpretar los resultados sobre la gestión administrativa y el desempeño de los socios, derivando en las conclusiones y recomendaciones que aportan soluciones directas a la problemática identificada en el Cantón Playas.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

En una investigación de Curiazi et al. (2017), titulada “La integración, clave para el éxito de los actores de la economía popular y solidaria”, se analizaron a nivel global y comparativo el origen, la evolución y las directrices estratégicas de sostenibilidad del modelo cooperativo. El estudio, bajo un enfoque cualitativo-histórico y epistemológico de revisión teórica internacional, examinó los principios de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y contrastó las lógicas operativas de la convergencia de necesidades frente a la acumulación tradicional de capital. Los resultados enfatizaron que la ventaja competitiva y la longevidad del cooperativismo no dependen del tamaño individual de las empresas (evitando el hándicap del enanismo empresarial); dependen de la efectividad con la que logren articular dinámicas de integración horizontal y vertical y redes de colaboración territorial o “networks” policéntricos. Los autores concluyen que la viabilidad y resiliencia de este modelo de negocio en el mercado global exigen la estructuración de un marco normativo e institucional claro y un arraigo territorial sólido que priorice de forma constante la ayuda mutua, la gobernanza democrática y la mutualidad ampliada hacia la comunidad.

Por otro lado, Luque Berkowitz (2014), en su tesis de maestría titulada “Estilos de liderazgo y organización en las cooperativas pesqueras de Guaymas y la relación con su alcance de mercado”, investigó de manera macro-territorial cómo el tipo de dirección y la complejidad estructural de las organizaciones pesqueras en Sonora, México, condicionan su posicionamiento comercial. El estudio adoptó un diseño no experimental, transversal y correlacional, aplicando un enfoque mixto que combinó análisis cualitativos de codificación discursiva con herramientas cuantitativas de estadística descriptiva y análisis de conglomerados (clustering) jerárquicos a una muestra probabilística de 32 presidentes de cooperativas pesqueras. Los resultados empíricos revelaron que el 81.25% de las organizaciones son de dimensión pequeña (menos de 19 socios) y que predomina un estilo de toma de decisiones vertical o autocrático (37.5%), lo cual restringe el alcance de mercado a un nivel mayoritariamente local y dependiente de plantas procesadoras o intermediarios (81.35%) debido al bajo nivel tecnológico y la limitada visión comercial.

El autor concluye que las cooperativas logran trascender hacia mercados nacionales o internacionales más complejos, poseen más de 20 socios y ejercen estilos consultivos y abiertos de liderazgo, por lo que resulta fundamental implementar procesos externos de

acompañamiento o coaching gerencial que tecnifiquen la administración asociativa y mitiguen la incertidumbre biológica del sector.

Los hallazgos internacionales revelan que el éxito de los modelos asociativos y la economía solidaria no se trata tanto de los recursos, sino más bien de su gestión administrativa y la madurez del liderazgo, de modo que estos no sean modelos autocráticos. Los hallazgos internacionales muestran que los problemas comerciales y operativos son causados cuando la estructura organizativa interna no es técnicamente sofisticada, dejando a los productores atrapados en redes de intermediación local.

En un estudio de corte agregado y empírico desarrollado por Alvarado et al., (2021), titulado “La economía popular y solidaria y su aporte al crecimiento económico y desarrollo humano en Ecuador”, realizado en la provincia de Loja y a nivel nacional, se evaluó cómo la evolución estructural de las organizaciones de la EPS influye directamente en el dinamismo económico y el bienestar social de sus integrantes. La investigación, que implementó un enfoque mixto de carácter descriptivo y analítico, se basó en la recolección y examen de registros estadísticos e históricos provenientes de los balances de los propios organismos de control del sector cooperativo local. Los principales hallazgos fueron que el cooperativismo es un motor macroeconómico indispensable para distribuir recursos a áreas periféricas, cerrar brechas de exclusión social y reducir el desempleo masivo a través de la autogestión colectiva.

Los autores concluyen que para mejorar sosteniblemente el impacto redistributivo de la Economía Social y Solidaria, es necesario que el Estado articule políticas públicas inclusivas y apoyo técnico para formar un nuevo modelo socioeconómico, uno que priorice el desarrollo humano y la equidad sobre los intereses económicos de la acumulación de capital.

En un estudio realizado por Alba Caluguillin et al., (2017), titulado “Evaluación de la actividad administrativa de cuatro Cooperativas del Ecuador”, realizado en Quito, Ecuador, se analizó la gestión organizativa y operativa bajo los principios de la economía popular y solidaria. El estudio, de enfoque mixto y descriptivo, aplicó auditorías administrativas, entrevistas en profundidad a directivos y encuestas estructuradas a los miembros para evaluar las funciones de planificación, organización, dirección y control. Los principales problemas en la organización eran la ausencia de planes estratégicos formales, canales de comunicación deficientes y una capacitación insuficiente en liderazgo, lo que obstaculizaba la eficiencia operativa. El fortalecimiento institucional de estas organizaciones también depende de la

modernización de las estructuras y la promoción de la participación democrática activa para mejorar sus organizaciones en su conjunto.

De manera complementaria, el estudio realizado por Paspuel Guevara et al. (2017), titulado “Evaluación del proceso administrativo de cooperativas seleccionadas”, realizado en Quito, Ecuador estudió la relación entre las deficiencias de gestión interna y el compromiso de los miembros con las organizaciones en el sector solidario. Utilizando cuestionarios y matrices de evaluación de desempeño, el autor mostró que la toma de decisiones centralizada y la falta de transparencia administrativa conducen a la apatía, la desconfianza y un bajo nivel de pertenencia entre los miembros.

Desarrollo de teorías y conceptos

Gestión Administrativa

Münch (2020) define la gestión administrativa como el conjunto de funciones o etapas —planeación, organización, dirección y control— donde se optimizan los recursos de una organización para lograr la máxima productividad, competitividad y calidad en el cumplimiento de sus objetivos. Esto incluye la estructuración eficiente de equipos de trabajo, el diseño de estrategias que están alineadas con los objetivos institucionales, la asignación inteligente de recursos financieros y materiales, así como el establecimiento de mecanismos de control para corregir errores y asegurar la mejora continua en todos los niveles.

La gestión administrativa es el enfoque estratégico e integrado que conecta las funciones tradicionales de gestión con la capacidad de operar organizacionalmente. Va más allá del diseño riguroso de los procesos internos y la optimización técnica de los recursos; también implica la gestión efectiva del talento humano para responder a las incertidumbres del entorno.

Planificación

Chiavenato (2020) define la planificación como la función administrativa que determina de antemano qué objetivos deben lograrse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Esto incluye aspectos como el establecimiento de la visión y misión de la organización, el análisis de la situación actual, el desarrollo de estrategias alternativas, la asignación formal de recursos y la programación de tareas cronológicas que sirvan de guía para reducir la incertidumbre y enfocar el esfuerzo colectivo hacia metas comunes.

De manera complementaria, Koontz (2020) nos dice que la planeación es un proceso que implica la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones necesarias para cumplirlos, lo cual requiere de la toma de decisiones, es decir, de elegir entre cursos de acción futuros alternativos operativos. La idea es que la planificación conecta a la organización con el punto en el que se encuentra y cómo quiere avanzar, y así es como la intención se convierte en una hoja de ruta estructurada que evalúa el riesgo ambiental antes de actuar.

La planificación es el elemento estratégico y predictivo del proceso administrativo que anticipa la dirección de una organización. En este sentido, la planificación es el diseño deseado para optimizar los recursos organizacionales y convertir la incertidumbre en una ventaja competitiva dirigida y controlable

Organización

Guzmán-Delgado et al. (2021) definen la organización en el contexto administrativo como el proceso estructurado de inserción del componente humano y del diseño de puestos en función de las competencias individuales de cada persona, respetando la filosofía y cultura colectiva de la entidad. Esto incluye aspectos como la delimitación clara de tareas, funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo, el establecimiento de líneas jerárquicas funcionales y la creación de un engranaje técnico-operativo diseñado específicamente para maximizar la productividad y alcanzar de manera eficiente los objetivos marcados por la empresa.

De manera complementaria, Cruz et al. (2021) nos dicen que la organización comprende el diseño formal de una red interna de vínculos y flujos de trabajo donde el desempeño de los roles individuales se sujeta a normas colectivas y criterios grupales, en lugar de voluntades aisladas. Esta perspectiva comprende la articulación de metodologías de coordinación y el control del espacio de trabajo de manera que la comunicación, la cooperación y las estructuras de autoridad operen en sintonía, permitiendo reducir la duplicidad de funciones y estabilizando los procesos de adaptación organizacional frente a las dinámicas del entorno.

La organización es la etapa del proceso administrativo encargada de estructurar, ordenar y dar sentido operativo a los recursos disponibles de una institución. Implica el diseño formal de un organigrama o la asignación técnica de puestos y manuales de funciones, también la integración de los flujos de comunicación y las capacidades del talento humano.

Dirección

Barrutia Barreto & Egoavil Vera (2020) describen la dirección administrativa como la fase dinámica del proceso administrativo que permite la coordinación y promoción de los planes establecidos y alinea el talento humano con los objetivos institucionales. Esto implica liderazgo, canales de comunicación efectivos y gestión de la comunicación, motivación continua del personal y toma de decisiones frente a eventos inesperados para asegurar la continuidad y fluidez operativa.

La dirección es la fuerza impulsora del proceso administrativo que transforma la planificación estratégica en acción orientada hacia resultados. No es solo la capacidad de emitir órdenes e instrucciones técnicas para llevar a cabo actividades, sino también la de impulsar, liderar y guiar el talento humano de manera participativa para mejorar la calidad del servicio.

Control

Flores & Rivas (2012) definen el control de gestión como un proceso sistemático e integrado que conecta la toma de decisiones de la organización con su plan a largo plazo y asegura la eficiencia en el uso de los recursos. Esto incluye el diagnóstico periódico de los procesos internos, tableros de control con indicadores clave, evaluación del desempeño del talento humano y el desarrollo de un sistema de retroalimentación dinámica para corregir desviaciones presentes y futuras y la capacidad de adaptar los planes a las demandas del entorno.

El control es el mecanismo de retroalimentación y salvaguarda del proceso administrativo que garantiza la correspondencia entre lo planificado y lo ejecutado. Implica no solo la fiscalización o supervisión técnica de las tareas, la capacidad estratégica de evaluar el rendimiento global de los recursos y el talento humano.

Objetivos Institucionales

Montúfar (2020), define los objetivos institucionales como los resultados específicos y medibles que una organización busca alcanzar al alinear su estructura, sus procesos y el comportamiento de su personal hacia una visión de futuro compartida. Esto no es solo un objetivo claro que ayuda a desarrollar procesos de cambio específicos, sino también una forma de desarrollar indicadores que midan la eficiencia de diferentes departamentos, para fomentar la participación de los colaboradores en el proceso para prevenir la resistencia al cambio, y

crear un sistema de valores que vincule las aspiraciones individuales con el crecimiento y la renovación de la empresa en su conjunto.

Los objetivos institucionales son los ejes estratégicos y normativos que determinan la dirección y el propósito de una organización. Representan el punto de partida y de llegada del proceso administrativo, transformando los ideales organizacionales en metas operativas concretas que miden la verdadera eficacia y crecimiento de la institución.

Planes operativos de pesca

Fernández-Espinosa et al., (2021) explican que los planes operativos en el sector pesquero constituyen los instrumentos de acción a corto plazo derivados de la estrategia global que permiten viabilizar la ejecución de las metas comerciales y de captura de la organización. Esto incluye la programación detallada de las operaciones de pesca, la asignación eficiente de recursos logísticos y combustibles, el establecimiento de roles de trabajo diarios para la tripulación y controles operativos inmediatos que permiten monitorear la descarga del producto, así como la respuesta inmediata a las fluctuaciones del mercado y de los recursos marinos.

Los planes operativos de pesca son instrumentos técnicos y normativos a corto plazo que canalizan las actividades diarias de extracción y conservación hacia la sostenibilidad. Implica no solo fijar cuotas de captura o reglamentos de control pesquero, sino también articular el esfuerzo de los trabajadores con las realidades del entorno natural y económico.

Asignación de recursos

Pufahl et al., (2025) explican que la asignación de recursos constituye un componente crítico en la gestión y optimización de los procesos de negocio, encargado de emparejar las capacidades disponibles con las tareas operativas de manera eficiente para evitar cuellos de botella. Esto incluye aspectos fundamentales como el análisis del rendimiento y la disponibilidad de los activos, el diseño de reglas de asignación automatizadas o dinámicas, la mitigación de tiempos de espera en los flujos de trabajo organizacionales y el uso de herramientas de modelado de datos para alinear de forma precisa el uso de la infraestructura tecnológica y humana con los objetivos de ejecución de la entidad.

La asignación de recursos es el pilar logístico y de viabilidad del proceso administrativo que transforma las decisiones de planeación en acciones operativas concretas. Una adecuada asignación de recursos representa el mecanismo de regulación, la eficiencia de

costos con la capacidad de respuesta de la organización, garantizando la sostenibilidad financiera y el fortalecimiento operativo mediante el uso inteligente y ordenado de cada patrimonio institucional.

Organigrama

Robbins y Coulter (2014) explican que la estructura de una organización, representada formalmente a través de un organigrama, constituye el marco de trabajo mediante el cual las tareas de los puestos se dividen, organizan y coordinan de manera formal. Esto incluye aspectos fundamentales como la especialización del trabajo para mejorar la productividad, la departamentalización de las funciones clave de la entidad, el establecimiento explícito de la cadena de mando y las líneas de autoridad, la definición del tramo de control de los gerentes y la formalización de las reglas operativas, sirviendo como la herramienta base que permite alinear el comportamiento de los miembros con las metas institucionales.

Un organigrama bien estructurado representa la estructura base del proceso administrativo, transformando la visión global de la empresa en una red funcional de responsabilidades donde cada miembro comprende su posición, su autoridad y su contribución directa hacia la eficiencia y el crecimiento de la institución.

Manual de Funciones

Reyes Ponce (2007) explica que el manual de funciones constituye un documento normativo e institucional diseñado para definir de manera clara y detallada la descripción de cada puesto de trabajo dentro de la organización. Esto incluye aspectos clave como los detalles de las tareas, las responsabilidades directas asignadas, los requisitos mínimos del perfil de puesto, las relaciones de subordinación, ya que esta es una herramienta operativa básica que hace de socio y controla el desempeño de los colaboradores para asegurar que la gestión pueda desempeñarse mejor y el control administrativo sea óptimo.

El manual de funciones es la guía operativa y normativa que proporciona claridad, orden y propósito a las actividades diarias de cada miembro de la organización. Esta es la base del proceso administrativo: traducir el organigrama en teoría a la acción, minimizar los conflictos de roles dentro de la organización y mantener la eficiencia operativa en todos los niveles de la organización.

Filosofía Empresarial

La filosofía es el marco evaluativo que guía el comportamiento estratégico de una entidad y determina sus prioridades institucionales frente a su entorno competitivo. Al respecto, Pérez et al. (2022) explican que la adopción de este enfoque integrador —concebido como una filosofía de negocio orientada al desarrollo sistémico— es un factor que determina ventajas competitivas a largo plazo. Cuando las organizaciones unifican sus criterios bajo estos principios, se minimiza la incertidumbre operativa y se pueden tomar decisiones comerciales y administrativas de manera más efectiva.

Una buena filosofía empresarial es especialmente crítica en organizaciones que operen bajo un modelo económico social, asociativo o cooperativo. En tal caso, la gestión administrativa tendrá éxito si los socios no ven a la entidad solo como orientada económicamente, sino como un proyecto donde hay ayuda mutua y responsabilidad social.

Liderazgo Directivo

El liderazgo directivo trasciende la asignación de tareas; se consolida como la capacidad estratégica de guiar, motivar y coordinar al humano hacia el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales. De acuerdo con Murga Polo (2025), este constructo demanda competencias específicas que equilibran la estimulación intelectual y la motivación inspiracional, logrando que los miembros encuentren el propósito de sus labores cotidianas.

El liderazgo no debe mal interpretarse como una práctica de control vertical o impositiva, sino como un facilitador del desarrollo interno. En organizaciones asociativas, la figura del líder o administrador es clave para unificar criterios de los socios, quienes a menudo poseen diferentes niveles de formación. Cuando la dirección implementa una comunicación cercana y metas transparentes, se fortalece la confianza.

Canales de Comunicación

Los canales de comunicación constituyen las vías estructurales y tecnológicas donde transmiten la información entre los distintos actores de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2020), estos canales no solo facilitan el flujo de directrices y reportes, también son fundamentales para coordinar las actividades operativas, reducir las inseguridades y alinear los objetivos del personal con la misión de la organización. Así, la selección y eficiencia de estos medios determinan el impacto y la claridad del mensaje transmitido.

La gestión de estos canales es importante, especialmente en organizaciones comunitarias o asociativas como las cooperativas. La falta de una estructura de comunicación o la dependencia de canales informales en estos entornos conduce a distracciones en los mensajes que afectan directamente el desempeño de los miembros y la transparencia institucional. Por ello optimizar tanto las vías digitales es un requisito indispensable para garantizar una toma de decisiones eficiente.

Toma de Decisiones

Chiavenato (2010) explica que la toma de decisiones constituye un proceso racional y sistemático mediante el cual se selecciona una línea de acción entre varias alternativas disponibles para resolver un problema específico o aprovechar una oportunidad. Esto incluye aspectos fundamentales como la definición y diagnóstico de la situación, la obtención de datos e información relevante, el desarrollo y evaluación de opciones lógicas y la selección de la estrategia más adecuada, sirviendo como la competencia directiva central que transforma la planeación teórica en acciones operativas concretas dentro de la organización.

La toma de decisiones es el factor crítico de cambio y el acto más crítico de responsabilidad en la gestión administrativa. Pero no es una decisión impulsiva o basada en la intuición, sino un proceso lógico que se basa en el análisis de datos fundamentado en hechos para reducir la incertidumbre. Una decisión oportuna es el vínculo crucial entre el pensamiento estratégico y la toma de decisiones operativas, de modo que la empresa pueda responder rápida y eficazmente a la situación y aprovechar al máximo los recursos disponibles en la empresa.

Informes de Rendición de Cuentas

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021) explica que el informe de rendición de cuentas constituye un proceso obligatorio, transparente y periódico mediante el cual los directivos y administradores presentan de forma detallada la gestión de los recursos y los resultados alcanzados durante un ejercicio económico.

Esto incluye aspectos fundamentales como la exposición de los estados financieros, el cumplimiento de las metas sociales y operativas planificadas, la justificación del uso del presupuesto y la evaluación del impacto de las decisiones en beneficio de los socios, sirviendo como el instrumento legal y técnico que garantiza el control social y la democracia interna de la organización.

Seguimientos administrativos

Atencio & Sánchez (2009) explican que el seguimiento administrativo, concebido como parte fundamental del control de gestión, constituye un proceso continuo, sistemático y dinámico de evaluación y monitoreo de las actividades operativas dentro de la organización. Esto incluye aspectos esenciales como la medición constante de indicadores de rendimiento, la supervisión de los flujos de procesos internos, la detección oportuna de desviaciones frente a las metas planificadas y la generación de información relevante para la retroalimentación gerencial, sirviendo como la herramienta de control indispensable para optimizar el uso de los recursos y garantizar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.

El seguimiento administrativo es el control logístico y documental que mantiene los procesos internos de la empresa en funcionamiento sin detenerse. Es más que solo archivar papeles; también significa establecer un sistema de verificación para asegurar que cada procedimiento o solicitud de los socios sea atendido de manera oportuna. El seguimiento ordenado minimiza la burocracia, aumenta la capacidad de respuesta personal y proporciona transparencia a la gestión, y en realidad es el apoyo operativo que mantiene a toda la organización en funcionamiento.

Auditorías Internas

Santana Correa et al., (2019) explican que la auditoría interna constituye una herramienta primordial de apoyo, control y evaluación analítica dentro de la gestión institucional, diseñada para examinar de manera sistemática los procesos y las actividades generadas en la entidad. Esto incluye aspectos fundamentales como el análisis del desarrollo económico-financiero, la verificación de la fiabilidad de la información operativa, la identificación de nudos críticos y la formulación de mejoras estratégicas, sirviendo como la función técnica indispensable que ayuda a la organización a mitigar problemas futuros y asegurar el cumplimiento estricto de los objetivos propuestos.

Las auditorías internas son un diagnóstico preventivo y un instrumento de mejora continua que fortalece la seguridad operativa de la empresa. No deben interpretarse como un proceso de fiscalización rígido orientado a buscar culpables, sino como una evaluación oportuna que ayuda a identificar fallas o debilidades en los flujos de trabajo antes de que se conviertan en pérdidas.

Desempeño de socios

Solano (2025) explica que el desempeño de los socios constituye el cumplimiento de sus funciones principales dentro de la organización, las cuales se centran en la aportación de capital o trabajo, la supervisión de la gestión administrativa y la participación activa en la toma de decisiones estratégicas para asegurar la estabilidad del negocio.

El desempeño de los socios es el compromiso y las responsabilidades de los miembros de la cooperativa. Y esto no es solo una contribución financiera, sino también la toma de decisiones y la gestión de activos para que los recursos se gestionen adecuadamente, en el mejor interés de la organización.

Cumplimiento y obligaciones

Duque Domínguez (1988) afirma que el cumplimiento de obligaciones comprende los deberes estatutarios, económicos, organizacionales y participativos asumidos por los socios. Esto exige de forma estricta asistir a las reuniones de la asamblea general, acatar los acuerdos adoptados por los órganos sociales, participar activamente en las actividades económicas de la entidad y efectuar el desembolso de sus aportaciones financieras en la forma y plazos previstos por el reglamento.

El cumplimiento de las obligaciones es la base que sostiene la confianza y la estabilidad operativa dentro de la organización. No se trata solo de cumplir con un trámite o un reglamento por obligación, sino de asumir una responsabilidad real que garantice que todos los miembros aporten por igual al sostenimiento y protección de los recursos comunes de la entidad.

Participación Institucional

Rivera y Lemaître (2016) argumentan que la participación institucional de los miembros es el pilar democrático fundamental que define a las organizaciones de la economía solidaria en Ecuador. Es a través de la participación activa de los miembros en las estructuras de toma de decisiones colectivas, la membresía en asambleas, el derecho a voto y el control social de la gestión que la organización, al final, se opera bajo solidaridad, equidad y beneficio mutuo para la comunidad de miembros.

La participación institucional puede verse como la herramienta democrática para dar voz a los miembros y mantener la gestión de la empresa transparente. No solo las personas no deben ser pasivas en una reunión, sino que deben participar con voz y voto en la dirección de la organización. La participación de los miembros en una reunión es importante para mantener

el funcionamiento de la infraestructura institucional y el control de recursos, y para asegurar que las decisiones de la junta se tomen de manera acorde a las necesidades del grupo y del colectivo y en beneficio de la sociedad.

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se define como el estado psicológico que refleja el grado de identificación, apego y lealtad que un colaborador experimenta hacia la institución donde labora. Según señalan Mora et al. (2021), esta teoría no se limita a un vínculo contractual, sino que abarca a un alto nivel de involucramiento personal con los objetivos institucionales y la asimilación consciente de sus valores. En consecuencia, fortalecer esa conexión genera lealtad y un sentido de pertenencia, reduciendo así la rotación de personal y el ausentismo.

Desarrollar un fuerte compromiso organizacional es el activo intangible más valioso en la gestión de personal y es una ventaja competitiva clave, por ejemplo, en una cooperativa. Cuando los socios internos asumen el objetivo colectivo como propio para impulsar el rendimiento, la capacidad de hacerlo se fortalece y los compañeros de trabajo son más productivos. El compromiso también ayuda a promover el control interno y la autorregulación, asegura que los empleados realicen su trabajo de manera que la responsabilidad se lleve a cabo con altos estándares sin necesidad de desarrollar políticas rígidas.

Cumplimiento Reglamentario

El cumplimiento reglamentario es la capacidad institucional de una organización para adherirse voluntariamente a las disposiciones legales, códigos internos y regulaciones, así como a las obligaciones fiscales vigentes en su entorno empresarial. Barberán et al. (2022) explican que el cumplimiento de los marcos regulatorios no solo protege a las empresas de contingencias legales y sanciones, sino que ayuda a impulsar la gestión interna y la estabilidad corporativa.

El cumplimiento regulatorio es la base de la seguridad institucional de una organización, especialmente en un entorno como el de la economía popular y solidaria. Si una organización no reporta responsabilidades laborales o estatutarias, pone en peligro su propia capacidad operativa y la confianza de sus miembros.

Pago de Multa

Una multa, desde la perspectiva del análisis económico del derecho, constituye el mecanismo central a través del cual el Estado logra el cumplimiento de las normas. La esencia de la ley es su cumplimiento, y este se logra a través de un sistema de incentivos en el que una multa representa un coste que el infractor racional debe sopesar frente al beneficio que obtendría al infringir la norma. De esta forma, el pago de la multa se convierte en una consecuencia material calculada por un agente racional que solo se guía por las consecuencias de sus actos, y el sistema de enforcement debe diseñarse para que el coste esperado de la infracción supere su beneficio (Cooter & Gilbert, 2022).

Una multa se define entonces como un acto correctivo que promueve la disciplina y el respeto en la organización. Por ende no se debe entender como una herramienta para generar ingresos o un castigo autoritario por parte de la gestión para asegurar que la negligencia de una u otra persona no amenace la estabilidad de muchos, sino una parte necesaria de un buen funcionamiento. Cumplir con estas sanciones económicas de manera oportuna significa que el individuo está en cumplimiento con el orden estatutario y, por lo tanto, podrá seguir participando en la toma de decisiones comunes y tendrá el mismo estatus legal siempre que esté en pleno cumplimiento de la ley.

Responsabilidades en las actividades

La asignación de las responsabilidades en las actividades de la cooperativa representa el eje operativo donde se coordina el trabajo conjunto y se asegura el cumplimiento de los objetivos colectivos. De acuerdo con Hernández et al. (2021), la economía popular y solidaria, la correcta asignación de responsabilidades, tareas y gestión directa de los miembros son necesarias para motivar los procesos productivos y evitar la centralización, y el desarrollo social si es necesario. Cuando los asociados asumen de manera formal sus compromisos y sus funciones, se mitigan los riesgos de parálisis operativa y se optimiza el rendimiento del capital humano.

El establecimiento de responsabilidades claras en las tareas productivas y de servicio representa el pilar operativo en asociaciones, sobre todo en las asociaciones dedicadas a la pesca artesanal o de pequeña escala. Si la cooperativa carece de reglamentos que exijan la rendición de cuentas sobre las actividades delegadas, los esfuerzos se vuelven aislados y la productividad de los socios decae.

Asistencias a Asambleas

Las asistencias a las asambleas generales constituyen el mecanismo fundamental a través del cual se ejerce el principio de gestión y control democrático. Al respecto, Cobo Molina et al. (2020) señalan que la presencia de los socios activos en estos espacios no representa una simple formalidad de quórum, es un indicador crítico de la autogestión y el involucramiento directo en el destino institucional de la entidad. Cuando los miembros asisten regularmente a las reuniones, la toma de decisiones se ajusta, la supervisión del rendimiento financiero se fortalece y se asegura que las políticas administrativas satisfagan las necesidades de la base de los miembros

El registro y la documentación de la asistencia a las asambleas generales representan el compromiso de los miembros de una cooperativa. En organizaciones como estas, el absentismo persistente en estas reuniones socava la estructura interna, dejando las resoluciones en manos de la minoría y creando vacíos en la representación e incluso malentendidos sobre la gestión económica.

Participación en Comisiones

El desempeño e integración en comités internos es una obligación asociativa y un imperativo operativo de las empresas de economía social. En la legislación ecuatoriana, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011), establece en el artículo 42 que el desempeño de los comités es la obligación asociativa más importante de los miembros y sus deberes deben ser asumidos y llevados a cabo por la Asamblea General y los consejos de administración. Según esta definición normativa, la membresía en comités se refiere al proceso en el cual los miembros son incluidos en comités de trabajo de la organización que son responsables de operacionalizar el trabajo de la empresa y participar en las actividades de la misma para que la organización pueda distribuir responsabilidades y ayudar con la gestión administrativa.

La participación en comités es el espacio donde los miembros aportan su experiencia y trabajo directo en áreas específicas para asegurar el crecimiento de la institución. No se trata solo de delegar todo el trabajo a la junta principal, sino de que los miembros se organicen en equipos más pequeños para satisfacer necesidades específicas de la cooperativa. Una mayor participación promueve la democracia interna, motiva las actividades grupales y asegura que las tareas comunes se completen con más control y eficiencia.

Respuestas a Convocatorias

Las respuestas a las convocatorias institucionales son un aspecto operativo importante de la comunicación y el compromiso regulatorio, midiendo la capacidad de interacción y la apariencia formal del miembro en respuesta a las notificaciones de los administradores. De acuerdo con Sánchez et al. (2025) señalan que la receptividad y respuesta de los miembros a las convocatorias de sus gerentes son los aspectos clave para mantener la gobernanza interna, especialmente en los sectores productivos. Cuando los miembros de la entidad participan activamente en las convocatorias, hay menos incertidumbre informativa, la planificación es mejor y las decisiones se toman más rápido.

El cumplimiento a nivel administrativo y la atención a las convocatorias son críticos para evitar retrasos en las operaciones de la institución y en las decisiones estratégicas. En las organizaciones asociativas, una mala respuesta o la falta de comunicación por parte de la gestión obstaculiza la acción urgente y obstruye la creación de quórum legales.

Disposición al Trabajo Colaborativo

Este es un aspecto actitudinal esencial para el desarrollo operativo de los modelos de prioridad asociativa. De acuerdo con López & Padilla (2023), la predisposición voluntaria de los miembros para cooperar y unificar esfuerzos no responde a un mandato estatutario. Cuando la membresía está abierta al trabajo conjunto, el trabajo diario se vuelve más dinámico y autogestionado con más flexibilidad, lo que ayuda a aliviar limitaciones y optimizar todos los recursos en la organización. Esa cooperación es el motor que mantiene en funcionamiento a una cooperativa, especialmente si es artesanal o pesquera. Promover una cultura que valore el esfuerzo compartido, el apoyo en las jornadas laborales y la solución conjunta de los desafíos operativos en el entorno empresarial no solo mejora la productividad, sino que también la cohesión interna y asegura que los resultados económicos se traducen en un bienestar equitativo para todos los socios.

Colaboración con Actividades Comerciales

Trabajar en conjunto con actividades comerciales en el modelo asociativo ecuatoriano requiere el desarrollo e implementación de acciones estratégicas que alineen los esfuerzos de los miembros en la venta de su producción. De acuerdo con Morocho & Gavilanes (2024), señalan que la participación activa de los socios en la estructura comercial y las estrategias orientadas al mercado son críticas para superar las limitaciones de posicionamiento que afectan a las empresas artesanales.

La colaboración y participación de los socios en el proceso comercial de un negocio es una consideración importante para la supervivencia económica de las organizaciones asociativas, especialmente en la industria artesanal o pesquera. Si los miembros solo trabajan en la captura o producción y no contribuyen al proceso de comercialización, la cooperativa pierde su ventaja competitiva. Cultivar un ambiente donde los socios trabajen en colaboración para mantener la calidad y respetar los acuerdos de venta colectiva y la estrategia de distribución ayudará a que el control interno esté organizado y el negocio continúe operando con ganancias y con mejoras en el rendimiento.

Fundamentos legales

Constitución de la Republica Del Ecuador (2008)

Soberanía económica

Sistema económico y política económica

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a 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. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 288.- Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Sectores estratégicos, servicios y empresas públicas

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011)

Del Ambito, Objeto y Principios

Art. 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, 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.

Art. 2.- Ambito.- Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento. Las disposiciones de la presente Ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios. Tampoco serán aplicables las disposiciones de la presente Ley, a las mutualistas y fondos de inversión, las mismas que se regirán por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, respectivamente.

Art. 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:

a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;

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

De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

Art. 8.- Formas de Organización. - Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Art. 9.- Personalidad Jurídica. - Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.

La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo. Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios. En el caso de las cooperativas, el procedimiento de constitución, los mínimos de socios y capital social, serán fijados en el Reglamento de esta Ley, tomando en cuenta la clase de cooperativa, el vínculo común de sus socios y el ámbito geográfico de sus operaciones.

De las Organizaciones del Sector Cooperativo

Art. 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Art. 30.- Pérdida de la calidad de socio.- La calidad de socio de una cooperativa, se pierde por las siguientes causas:

a) Retiro Voluntario;

b) Exclusión;

c) Fallecimiento; o,

d) Pérdida de la personalidad jurídica. Los procedimientos constarán en el Reglamento de la presente Ley y en el Estatuto Social de la cooperativa.

Art. 32.- Estructura Interna.- Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

Art. 33.- Asamblea General de Socios.- La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio.

Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

Art. 34.- Asamblea General de representantes. - Las cooperativas que tengan más de doscientos socios, realizarán la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de cien.

Art. 35.- Elección de representantes.- Los representantes a la Asamblea General serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, mediante un sistema de elecciones universales, que puede ser mediante asambleas sectoriales definidas en función de criterios territoriales, sociales, productivos, entre otros, diseñado por la cooperativa y que constará en el reglamento de elecciones de la entidad; debiendo observar que, tanto la matriz, como sus agencias, oficinas o sucursales, estén representadas en función del número de socios con el que cuenten.

Código de Trabajo (2020)

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 44.- Prohibiciones al empleador. - Prohíbese al empleador:

Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;

- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionad

- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

Capítulo II

Metodología

Tipo de la investigación

De acuerdo con Sampieri-Hernández (2018), los estudios no experimentales se caracterizan por observar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipulación de las variables involucradas. Asimismo, el diseño transversal recolecta información en un único momento para analizar el estado de las variables en un tiempo determinado.

En este sentido, la presente investigación adoptó un diseño no experimental – transversal, ya que las variables Gestión Administrativa y Desempeño no se manipularon si no que se observaron y se analizaron desde su contexto real dentro de la cooperativa pesquera artesanal Hijos del Mar del cantón Playas durante el año 2025. Este diseño permitió examinar el rendimiento actual de los socios para describir las características de la gestión administrativa y el rendimiento de los socios durante el período de estudio.

Alcance de la investigación

Investigación descriptiva

El presente estudio se desarrolla bajo un alcance **descriptivo y propositivo**. En primer lugar, tiene como objetivo describir, registrar y detallar el estado actual de la gestión administrativa y el rendimiento de los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal "Hijos del Mar". Según Stewart (2024), los estudios descriptivos permiten observar los fenómenos tal como son en el mundo real, describiendo su naturaleza y proporcionando una comprensión rigurosa de los hechos investigados. Complementariamente, la investigación trasciende el nivel estrictamente descriptivo al incorporar un carácter propositivo. Tal como se establece en el tercer objetivo específico, los hallazgos y el diagnóstico situacional sirven de base técnica para diseñar un Plan de Fortalecimiento Administrativo. Esta propuesta orienta alternativas operativas en el control financiero, la gobernanza, el cumplimiento normativo y la integración socioambiental, respondiendo de manera directa a los factores críticos y barreras detectados en la institución.

En este ámbito, se analizan los principales componentes de la gestión administrativa como la planificación, la organización y los mecanismos de control interno, así como los aspectos clave del desempeño de los socios, evaluando su nivel de participación, el cumplimiento de sus deberes institucionales y su compromiso con los objetivos cooperativos.

Asimismo, esta articulación metodológica resulta fundamental, pues no se limita a recopilar información de manera pasiva, sino que constituye el fundamento analítico para el diseño de estrategias organizacionales que sean realistas, adecuadas y ajustadas a las necesidades reales de los miembros de la organización.

Enfoque Mixto

Al respecto, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que el enfoque mixto va más allá de recolectar datos de forma aislada; implica entrelazar y debatir conjuntamente los hallazgos numéricos y descriptivos para obtener un panorama mucho más profundo de la realidad investigada. Desde el punto de vista metodológico, este enfoque permitió estudiar la gestión administrativa y el desempeño de los socios mediante la integración de datos cuantitativos y cualitativos.

Este enfoque resultó pertinente porque permitió complementar las perspectivas examinadas de cada una de las variables. La aplicación de la encuesta contribuyó a la obtención de datos estandarizados sobre las variables, dimensiones e indicadores de la matriz mediante frecuencias y porcentajes; mientras que las entrevistas permitieron profundizar en las experiencias, criterios y prácticas institucionales de los integrantes de la directiva. La integración de ambos tipos de resultados evitó que el diagnóstico se limitara a una descripción numérica para luego diseñar un plan de fortalecimiento administrativo de acuerdo con las necesidades de la cooperativa.

Métodos de la investigación

Analítico

Para el presente estudio se optó por emplear el método analítico porque permite descomponer las variables de investigación en partes fundamentales para examinar cada una de ellas de manera detallada y profunda, identificando los elementos que contribuyen al fortalecimiento institucional y al rendimiento colectivo. De acuerdo con Cuéllar (2020), este método facilita el estudio de fenómenos complejos mediante el análisis por separado de sus componentes para lograr una comprensión más precisa del objeto de estudio. En el caso de la presente investigación, el método analítico permitió evaluar de forma desagregada las dimensiones e indicadores de la gestión administrativa y del desempeño de los socios, con el fin de determinar cómo cada uno de estos factores se manifiesta en la realidad operativa de la Cooperativa Hijos del Mar.

Sintético

El método sintético también se utilizó para integrar los elementos previamente analizados de las variables para reconstruir el estudio de manera integrada y obtener una visión de la realidad de la cooperativa. Rodríguez (2007) argumenta que el método sintético integra los componentes dispersos en un objeto de estudio para analizarlo en su totalidad. La aplicación del método unirá los resultados sobre la gestión administrativa y el desempeño de los miembros en la investigación, generando así una imagen integral del funcionamiento actual de la cooperativa.

Población y muestra

Población

Para el presente estudio, la población estuvo conformada por los 35 integrantes de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar del Cantón Playas: 32 socios participantes en la encuesta y 3 integrantes de la directiva entrevistados, quienes intervienen directamente en las faenas de pesca, las obligaciones de la organización y la comercialización del langostino. Según Condori-Ojeda (2020), la población de estudio se define como el conjunto de elementos que comparten criterios específicos para el investigador y que, por tanto, pueden ser incluidos dentro del proceso investigativo. En este sentido, la consideración de todos los socios permitió analizar de manera detallada sus percepciones y su desempeño, contribuyendo a generar un diagnóstico preciso de la realidad de la gestión administrativa dentro de la organización del cantón Playas.

Muestra

Debido a que la población fue pequeña y accesible, se efectuó un censo institucional. La investigación consideró a los 35 integrantes: 32 socios participaron en la encuesta y 3 miembros de la directiva fueron entrevistados. Al respecto, López et al. (2023) señalan que en la muestra censal, el tamaño coincide con el total de la población del grupo a estudiar y es equivalente al total de la población; esta clasificación se aplica cuando el universo de estudio es pequeño y completamente accesible para el investigador, permitiendo tomar a toda la población como muestra.

Para garantizar la validez, representatividad y pertinencia de la información recolectada, la verificación y aplicación de los criterios de selección se realizaron mediante una jornada de socialización y coordinación previa con el presidente y el gerente de la

cooperativa, quienes proporcionaron el listado oficial y validaron la condición actual de los participantes. A partir de ello, se establecieron los siguientes parámetros.

Criterios de Inclusión:

Socios legalmente registrados en la cooperativa durante el período de estudio.

Socios en condición de activos al momento del levantamiento de información.

Directivos que se encontraran ejerciendo funciones administrativas o de gestión dentro del período analizado.

Criterios de Exclusión:

Socios suspendidos, inactivos o desvinculados de la organización antes o durante la aplicación de los instrumentos.

Formularios e instrumentos de recolección de información que resultaron incompletos o con incongruencias que impidieran su análisis.

Personas externas o ajenas a la estructura de la cooperativa.

Tabla 1.

Población de la Cooperativa

Población	
Directiva	3
Socios	32
Total	35

Nota: Socios que conforman la Cooperativa Pesquera Artesanal “Hijos del Mar”.

Recolección y procesamiento de datos

Técnicas de investigación

Para el desarrollo del presente estudio, se emplearon dos técnicas de recolección de información: la encuesta y la entrevista. Cada una de ellas permitió obtener datos que aportaron al análisis de la gestión administrativa y el desempeño de los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar.

Entrevista

Para la presente investigación se utilizó la guía semiestructurada que permitió profundizar en las experiencias y percepciones subjetivas de la directiva respecto a la gestión y su desempeño. Este instrumento cualitativo posibilita explorar aspectos que no siempre pueden ser captados mediante preguntas cerradas, proporcionando información más rica y contextualizada sobre la realidad de la Cooperativa. Según Mazhar et al. (2021), la entrevista es fundamental para obtener datos primarios, ya que facilita la interacción directa con los participantes y puede ayudar a una comprensión más completa de sus opiniones y emociones.

Encuesta

El instrumento consistió en un cuestionario estructurado de 21 ítems que tenía como objetivo recopilar información cuantitativa sobre las percepciones de los miembros de la organización. Este instrumento permitió recopilar datos estandarizados y comparables, de modo que las dimensiones se midieran de manera estadística.

Ambas técnicas favorecieron un análisis más completo de las variables del estudio y posibilitaron la cuantificación de resultados y un análisis profundo de los procesos internos y del cumplimiento de las responsabilidades de los miembros. Este enfoque nos permitió construir una visión detallada de la administración de la Cooperativa Hijos del Mar, lo cual resultó relevante en el análisis.

Guía de Instrumentos

Como instrumento de recolección de información, se utilizó un cuestionario estructurado para la encuesta dirigida a los socios, el cual estuvo compuesto por preguntas cerradas con escala de Likert que permitieron cuantificar y medir estadísticamente las variables del estudio; paralelamente, se empleó una guía de entrevista semiestructurada aplicada a los directivos, la cual posibilitó profundizar en las percepciones cualitativas, los procesos internos y la toma de decisiones dentro de la Cooperativa Hijos del Mar.

Medios

Google Forms

La plataforma digital Google Forms se utilizó para realizar la encuesta. La plataforma digital permitió una versión electrónica del cuestionario y que los datos de los participantes se almacenaran de manera centralizada y segura. Esto proporcionó una forma automática de

registrar las respuestas, lo que aumentó la precisión de los resultados, redujo el tiempo de recolección y también evitó que los datos se perdieran en hojas de cálculo.

El procesamiento cuantitativo se realizó mediante el software especializado IBM SPSS Statistics. Previo al análisis, los datos corregidos en la escala de Likert se codificaron numéricamente del 1 al 5. Posteriormente, se realizó una revisión de consistencia de la base de datos, verificando la integridad de la información y confirmando la recepción del 100% de los formularios. Con la totalidad de los datos, se evaluó la confiabilidad del instrumento mediante el cálculo del alfa de Cronbach. Finalmente, el software facilitó la generación de tablas de distribución de frecuencias, permitiendo el análisis descriptivo por cada dimensión de las variables, lo cual sirvió de insumo para la interpretación de los resultados en función de los objetivos planteados.

Validación de instrumentos

Para asegurar el rigor metodológico y que los instrumentos utilizados para evaluar la gestión administrativa y el desempeño de los socios sean adecuados para lograr este objetivo, se utilizó el juicio de un experto para validar el proceso. Esto incluyó enviar el cuestionario de la encuesta y la guía de entrevista a una persona experta con experiencia en administración, metodología de investigación y economía social.

Tras la evaluación de los reactivos, el profesional correspondiente autorizó la aplicación de las herramientas y realizó pequeños ajustes en la redacción de las preguntas, con el objetivo de adaptar el lenguaje a la realidad de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar. Una vez incorporadas las correcciones indicadas, los instrumentos fueron considerados aplicables para el levantamiento definitivo con la muestra de estudio.

Confiabilidad

El cuestionario de 21 ítems obtuvo un alfa de Cronbach de 0,890, resultado que evidencia una adecuada consistencia interna del instrumento cuantitativo.

Tabla 2.

Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	21

Nota: Cálculo de la prueba de confiabilidad.

Capítulo III

Resultados y Discusión

Análisis de los resultados de las entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas al Presidente Jesús Vera, Gerente General Víctor Rodríguez y a la Secretaria Katherine García quienes expresaron su criterio referente a las preguntas sobre la gestión administrativa y el desempeño de los socios. Cabe destacar que estas fueron grabadas con el consentimiento de los participantes, para su posterior transcripción. Los hallazgos fueron contrastados con las frecuencias y porcentajes de las encuestas, permitiendo triangular la información.

1. Desde su experiencia, ¿cómo describiría la gestión administrativa y el funcionamiento general de la cooperativa?

Existe una opinión común de que la gestión es organizada, transparente y basada en el trabajo en equipo. El presidente y el secretario mencionan que la eficiencia y la coordinación interna ayudan a los miembros; pero el gerente habla de un enfoque operativo en términos de cómo se despliegan los recursos para cumplir con los requisitos de la industria pesquera.

2. ¿Cómo se establecen los objetivos institucionales para asegurar que orienten adecuadamente las actividades de la cooperativa?

Los tres entrevistados coinciden plenamente en que el mecanismo oficial es participativo, realizándose a través de reuniones de la directiva y consensos en las asambleas generales. Para su formulación, se toma en cuenta la realidad económica de la organización, el desarrollo de las actividades pesqueras y las necesidades directas planteadas por los propios socios.

3. ¿Cómo planifican las actividades pesqueras durante el año?

La planificación anual está determinada por factores externos como las temporadas de pesca, las condiciones climáticas y las regulaciones ambientales o de captura emitidas por las autoridades. Pero a nivel operativo no hay problemas de cumplimiento: el presidente insiste en que guía a los socios para respetar disposiciones como la veda de pesca de camarón, mientras que el gerente confiesa que esto cambia en la práctica porque algunos colegas no prestan atención y continúan pescando. Esto se debe a que los inspectores del Ministerio de Pesca no tienen control.

4. ¿Qué criterios consideran prioritarios para la asignación de recursos (fondos, infraestructura o herramientas pesqueras)?

Los criterios de asignación enfatizan las emergencias institucionales, el mantenimiento de la infraestructura colectiva y la adquisición de herramientas que sostienen las operaciones diarias de la organización. El enfoque solidario ante la contingencia también se ilustra aquí: en caso de que se robe una lancha, un motor o cualquier otro equipo, la cooperativa es capaz de hacer un inventario de la situación y asignar ayuda económica de acuerdo con sus limitaciones financieras reales para minimizar el impacto en el socio afectado.

5. ¿Considera que el organigrama actual responde a las necesidades de la cooperativa?

Los tres directivos coinciden en que el actual organigrama de la cooperativa satisface las necesidades de la organización y es una herramienta clave que define y delimita claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto. Esta estructura administrativa facilita la distribución organizada de tareas, lo que a su vez optimiza los procesos de supervisión y mejora significativamente la coordinación interna entre el cuerpo directivo y los socios. No obstante, tanto la presidencia como la gerencia enfatizan que, a pesar de la efectividad del modelo actual, el organigrama no es rígido; por el contrario, mantiene una naturaleza dinámica y flexible que le permite estar abierto a mejoras y realizar los ajustes necesarios en el futuro, adaptándose con agilidad si las exigencias administrativas, los requerimientos de los socios o el crecimiento de la asociación así lo demandan.

6. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las funciones asignadas?

Los directivos están de acuerdo en que la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades delegadas se lleva a cabo a través de un sistema de control y monitoreo constante de cada una de las tareas asignadas a los responsables. Esto no se limita a la observación informal, sino que se realiza formalmente mediante la presentación de informes de gestión periódicos y la revisión del desempeño individual en reuniones y sesiones de trabajo de la junta. Este esquema estructurado de supervisión permite verificar con precisión si cada miembro cumple adecuadamente con las funciones establecidas en el organigrama, facilitando la detección oportuna de desviaciones y asegurando que las actividades de la cooperativa se ejecuten de manera eficiente y alineada con los objetivos institucionales.

7. ¿Cómo se promueven los valores institucionales entre los socios?

La directiva promueve de manera activa valores esenciales como el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, el compromiso y el trabajo en equipo a través de los diversos espacios de reunión y las actividades colectivas que organiza la institución. Los entrevistados también mencionan que debido a que los individuos toman decisiones o hay diferencias de opinión entre los miembros, podría haber individualismo o conflicto interno. En tales casos, la gestión administrativa no es autoritaria por naturaleza y, en cambio, trata de resolver los problemas pacíficamente y en persona a través del diálogo y una forma directa de ser.

8. ¿Cómo se evalúa el liderazgo ejercido por la directiva?

El liderazgo de la junta se evalúa desde una perspectiva de responsabilidad basada en resultados reales y resultados del mes. Los entrevistados coinciden en que este liderazgo no se mide de forma subjetiva, se refleja directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales trazados, la transparencia absoluta en la gestión financiera y administrativa, la confianza depositada por los socios. Asimismo, un factor clave en esta evaluación es la capacidad operativa y de mediación que demuestra la directiva para representar adecuadamente a los miembros y resolver con eficacia los problemas colectivos y las crisis que enfrenta la organización en su día a día.

9. ¿Qué canales de comunicación utiliza la directiva para informar a los socios sobre decisiones importantes o cambios de rumbo en la cooperativa?

La cooperativa tiene un sistema de comunicación mixto y multidireccional que trabaja en la transparencia e informa a todos los miembros sobre la toma de decisiones de la organización o cambios en la dirección de la organización. La dirección cuenta con canales formales e institucionales como asambleas generales, reuniones extraordinarias, sesiones informativas y la entrega física de circulares o avisos escritos. El flujo de información junto con las herramientas de comunicación más inmediatas y disponibles para la pesca (llamadas telefónicas y mensajería instantánea a través del grupo oficial de WhatsApp) también está presente. Esta combinación de estrategias asegura que las notificaciones lleguen a todos los miembros de manera oportuna y estén alineadas con sus patrones de trabajo.

10. ¿Cómo participan los socios en la toma de decisiones importantes?

El sistema de toma de decisiones de la cooperativa es democrático en el sentido de que todos tienen libertad de voz y voto directos, activamente en el espacio soberano de la asamblea

general, y en el proceso de tales discusiones tienen la oportunidad de votar, dar ideas y discutir el futuro de la organización. Pero la gestión y la presidencia también señalan un problema actual: un gran número de miembros son apáticos y no participan en estos debates. Siempre hay conciencia y sensibilización del consejo de administración para combatir el ausentismo y aumentar el compromiso real.

11. ¿Cómo se preparan los informes de rendición de cuentas?

La rendición de cuentas se gestiona a través de un sistema dual (para mantener la organización estructurada), pero también tiene un estricto control interno mensual. Un informe consolidado (de enero a junio) sobre las contribuciones de cada miembro se envía trimestralmente a la asamblea general para su aprobación. Además, la junta directiva mantiene un balance interno mensual detallado de ingresos y gastos; los ingresos excedentes se depositan inmediatamente en la cuenta bancaria de la cooperativa para mantener la seguridad de los activos de esta organización.

12. ¿Qué mecanismos aplican para garantizar el cumplimiento de las actividades?

Para cumplir con las tareas y compromisos, la junta directiva tiene controles internos basados en cronogramas y plazos estrictos para las comisiones de trabajo. Este proceso se complementa con la supervisión de las funciones exactas de las responsabilidades asignadas y el control de gestión sobre la administración de los recursos compartidos y la ayuda proporcionada, de modo que los recursos se asignen y la cooperativa pueda utilizarse de manera oportuna y adecuada.

13. ¿Con qué frecuencia se realizan auditorías internas y que resultados generan?

Tanto el gerente como el presidente coinciden en lo mismo: en la cooperativa no se hacen auditorías internas formales porque se maneja muy poco dinero y las cuotas que aportan los socios son bajas. En lugar de asumir tareas administrativas pesadas, prefieren mantener un control más simple pero transparente. En consonancia con esto, el secretario menciona que se realizan balances dos veces al año para evaluar las cuentas y ver cuál es el estado financiero real de la organización. De esta manera, aunque no tienen un sistema de auditoría muy estricto, informan mensualmente y periódicamente sobre cómo les va y la gestión es capaz de mantener la confianza de todos.

14. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de las normativas y reglamentos por parte de los socios?

El acatamiento de las normativas de la cooperativa se fundamenta en un compromiso previo, ya que todo socio conoce y firma los estatutos desde su ingreso a la organización. Sin embargo, este cumplimiento se evalúa de acuerdo con la función directiva. Por un lado, se prioriza el monitoreo práctico, que se basa en la observación diaria del comportamiento y la participación de los miembros en las diversas actividades de la cooperativa. Por otro lado, la gestión enfatiza que las regulaciones deben aplicarse estrictamente para que las disposiciones internas siempre se apliquen según criterios institucionales y nunca por conveniencia o decisiones personales.

15. ¿Cuál es el comportamiento de los socios respecto a las sanciones y el pago de multas?

El pago de las multas cuyos valores están entre los 10 y 20 dólares es un tema que genera opiniones divididas dentro de la administración. Mientras que el área de secretaría percibe que, en la mayoría de los casos, los miembros cumplen con sus obligaciones y los retrasos se tratan bajo la norma vigente, la presidencia y la gerencia identifican un panorama bastante más complejo. Ambos directivos señalan que hay una fuerte insatisfacción y resistencia cuando se trata de cancelar estos valores y una falta de aceptación hacia las medidas correctivas de la directiva. Como detalle operativo, la presidencia menciona que esta resistencia ha afectado la recaudación; la directiva tuvo que hacer estas recaudaciones en la playa.

16. ¿Cumplen los socios sus responsabilidades de manera adecuada?

La mayoría de los miembros parecen comprometidos, pero la administración encuentra que esto es un problema recurrente con un subconjunto de miembros que repetidamente no cumplen con sus compromisos. La presidencia y la gerencia han descubierto que el problema principal es el retraso en el pago de cuotas y contribuciones financieras establecidas, y están llamando a nuevas medidas administrativas para regularizar a estos individuos y hacer que se responsabilicen de su comportamiento.

17. ¿Cómo califica el nivel de asistencia, puntualidad e interés de los socios en las asambleas generales?

La participación en las asambleas generales está dividida. La secretaría observa una buena asistencia y que muchos de los miembros están interesados en los intereses de la

organización. Por otro lado, la presidencia y la gerencia están de acuerdo con la opinión de que, si bien hay un núcleo de miembros puntuales y comprometidos que contribuyen constructivamente, hay un componente de la comunidad que, apático, ausente, no está interesado en estos espacios de deliberación.

18. ¿Cómo participan los socios cuando se les asignan responsabilidades en comisiones o grupos de trabajo?

Según la directiva de la cooperativa, las responsabilidades se asignan de manera selectiva. La gerencia y la presidencia explican que las tareas no se asignan al azar; es una directiva y evaluamos a cada miembro según sus capacidades, habilidades y experiencias antes de decidir sobre un trabajo. Con este filtro en mente, el desempeño de los miembros elegidos en los comités suele ser responsable y colaborativo; es la base del desempeño hacia la misión de la organización.

19. ¿Cómo evalúa la participación de los socios en las faenas de limpieza y mantenimiento de las áreas comunes?

En general, se valora el esfuerzo colectivo y la cooperación en las tareas de limpieza. La promoción de proyectos municipales que fomentan a los pescadores ayuda mucho. Pero la gerencia está preocupada de que los miembros no sean conscientes del medio ambiente: los pescadores usaban contenedores reutilizables que llevaban de vuelta a tierra, pero ahora están usando contenedores desechables y otros desechos que terminan siendo arrojados directamente al mar, contaminando el ecosistema que sostiene su propia actividad.

20. ¿Cómo responden los socios a las convocatorias realizadas por la directiva?

La asistencia a los eventos y llamados de la directiva es variable debido a la naturaleza del trabajo pesquero. Si bien un grupo importante asiste favorablemente a las convocatorias presenciales, la presidencia y la gerencia explican que muchos socios priorizan sus faenas de pesca o sus labores individuales. No obstante, existe un mecanismo de justificación formal mediante el cual estos miembros solicitan permisos por escrito para no asistir, comprometiéndose a cumplir puntualmente con sus aportes económicos.

21. ¿Cómo describiría el nivel de cooperación entre los socios?

Los miembros de la cooperativa demuestran una asistencia mutua y camaradería que, según la secretaria, es un factor diferenciador muy importante entre su organización y otras organizaciones del sector. Pero la cooperación no siempre es homogénea, dice la presidencia.

Trabajar juntos y contribuir significativamente más que otros en la vida cotidiana siempre significa que necesitamos mejorar la integración de toda la base.

22. ¿Qué participación tienen los socios en actividades comunitarias y de beneficio colectivo?

La cooperativa está muy vinculada localmente en términos de la sociedad y las actividades comunitarias, sociales y económicas en las que participa. Hay muchos socios en los eventos comunitarios más importantes del cantón; colaboran y participan en las festividades de San Pedro y las celebraciones por la cantonización del cantón. La presidencia nos informa que, aunque la mayoría de los miembros están dispuestos a unirse a estos eventos, hay algunos que no pueden debido a su edad o problemas de salud u otras razones, como el hecho de que algunos socios son muy mayores.

23. ¿Qué acciones o estrategias considera prioritarias para fortalecer la gestión administrativa y mejorar el desempeño de los socios en la cooperativa?

Las propuestas para mejorar el desempeño de la cooperativa muestran un enfoque integral que integra la modernización interna con la estabilidad ambiental. La secretaria y la gerencia, por un lado, tienen un enfoque para desarrollar tecnología para la administración, mejorar la capacitación interna, mejorar los canales de comunicación e invitar a los socios a involucrarse en la toma de decisiones. La presidencia, por otro lado, tiene una perspectiva más profunda y estructural, diciendo que la clave para una organización exitosa es trabajar en asegurar la seguridad y la economía de la pesca artesanal porque, en realidad, estos factores externos son los que están impulsando la organización y el éxito de cualquier proyecto futuro.

Análisis de los resultados de las encuestas

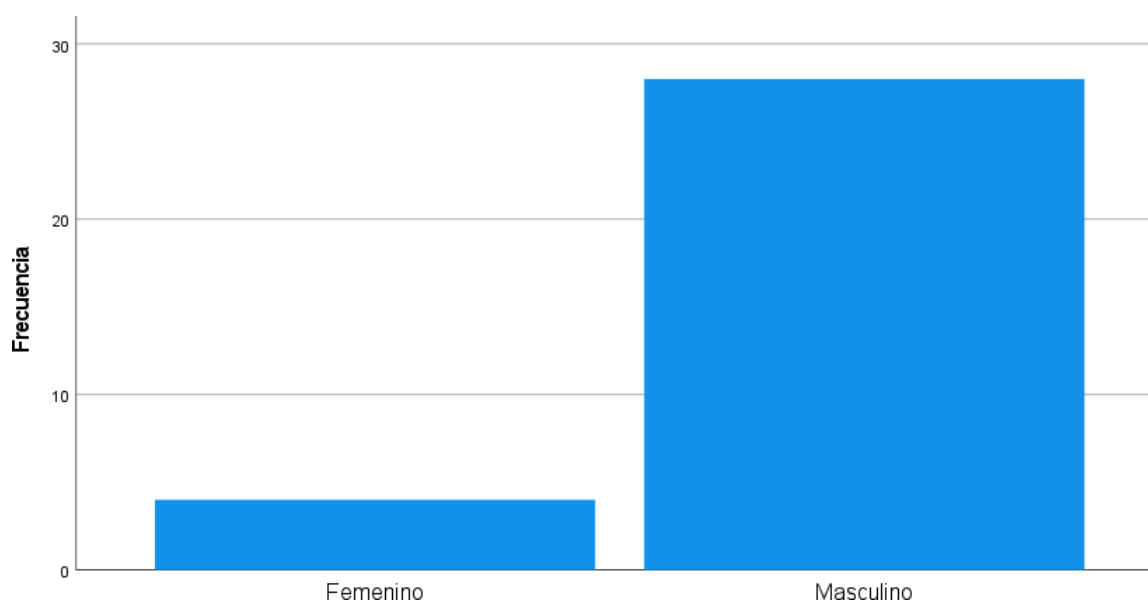
Tabla 3.

Sexo

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Femenino	4	12,5
Masculino	28	87,5
Total	32	100,0

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 1. Sexo



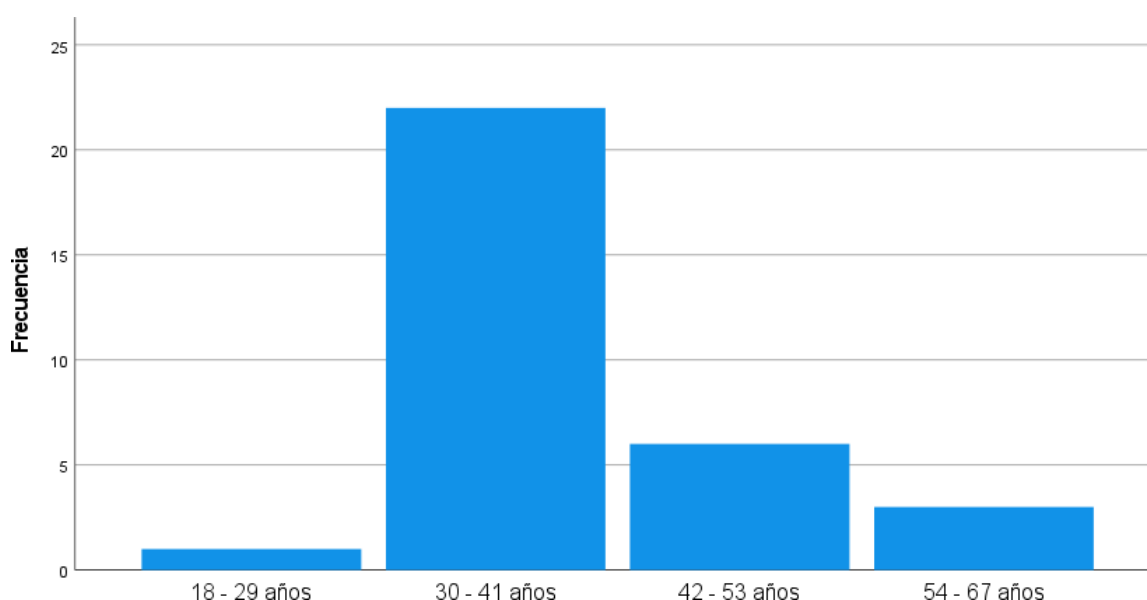
Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

Al analizar las encuestas, la gran mayoría de los participantes califica dentro del género masculino; los resultados no son del todo uniforme. Existen un margen menor correspondiente al género femenino, este dato es relevante porque rompe la idea de una participación equitativa en términos de género; sugiere que la composición de los socios de la cooperativa pesquera artesanal mantiene una fuerte predominancia masculina, lo cual debe ser considerado al planificar políticas de inclusión interna.

Tabla 4.*Edad*

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
18 – 29 años	1	3,1%
30 – 41 años	22	68,8%
42 - 53 años	6	18,8%
54 – 67 años	3	9,4%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

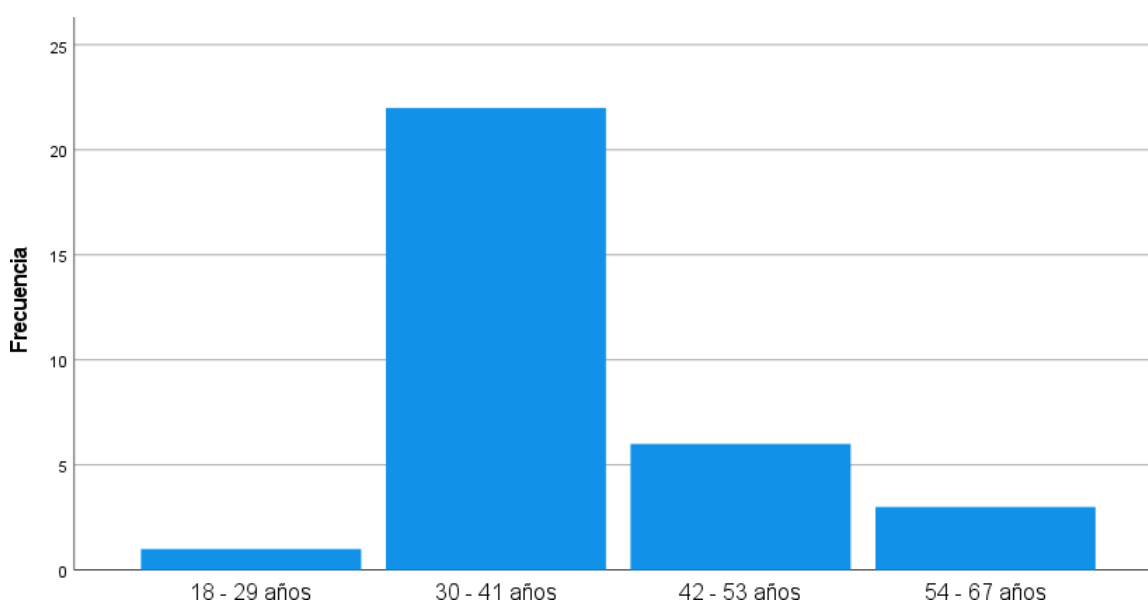
Figura 2. Edad

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

Al analizar las encuestas, la mayoría califica dentro del rango de edad de 30 a 41 años; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen cercano al 31,2% repartido entre los demás grupos etarios, concentrándose principalmente en los mayores de 42-53 años. Este dato es relevante porque rompe la idea de una población homogénea de edad; sugiere que conviven diferentes generaciones dentro de la organización, lo que demanda estrategias administrativas adaptadas tanto a la experiencia de los adultos mayores como al dinamismo de los adultos jóvenes.

Tabla 5.*Tiempo como socio*

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
1 – 5 años	1	3,1%
6 – 10 años	5	15,6%
11 - 15 años	26	81,3%
16 o más años	0	0%
Total	32	100,0%

*Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.***Figura 3. Tiempo como socio***Nota:* Gráfica elaborada con el programa SPSS.

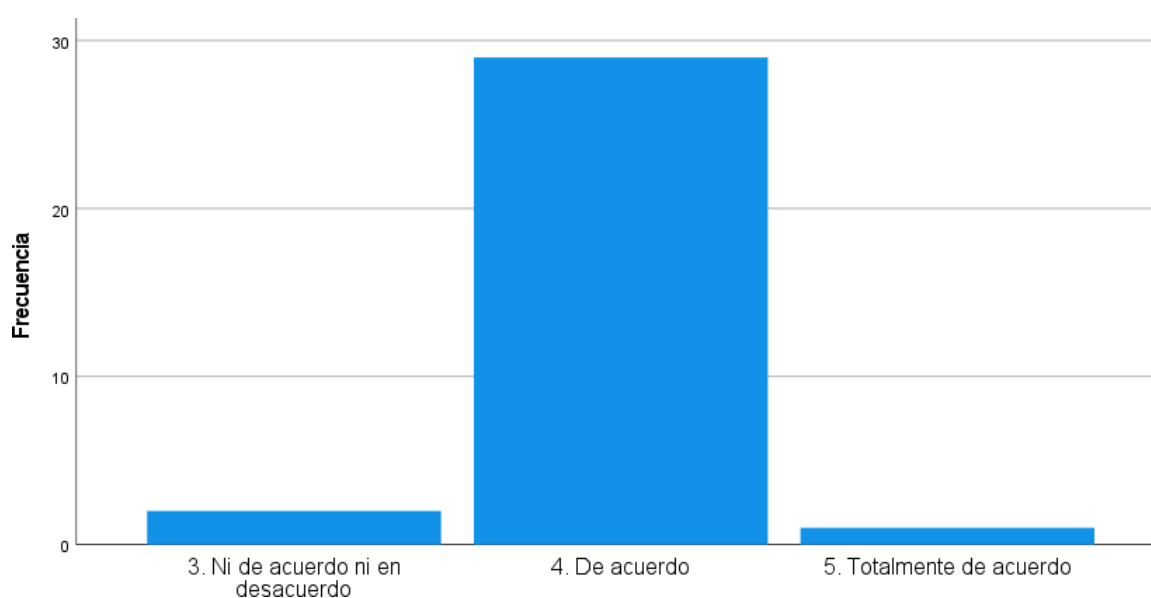
Al analizar las encuestas, la gran mayoría califica su antigüedad como socio dentro del rango de 11 a 15 años; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen de 18,7% donde la experiencia en la institución es menor (entre 1 y 10 años), este dato es relevante porque rompe la idea de un grupo con idéntica trayectoria; sugiere que, aunque predomina una base de socios ampliamente consolidada y con arraigo, convive un sector con menos tiempo que requiere procesos de inducción continuos para alinearse plenamente a la cultura de la cooperativa.

Tabla 6.

¿Considera que la cooperativa cuenta con objetivos institucionales claramente definidos?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,3%
De acuerdo	29	90,6%
Totalmente de acuerdo	1	3,1%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 4. *Objetivos institucionales claramente definidos*

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

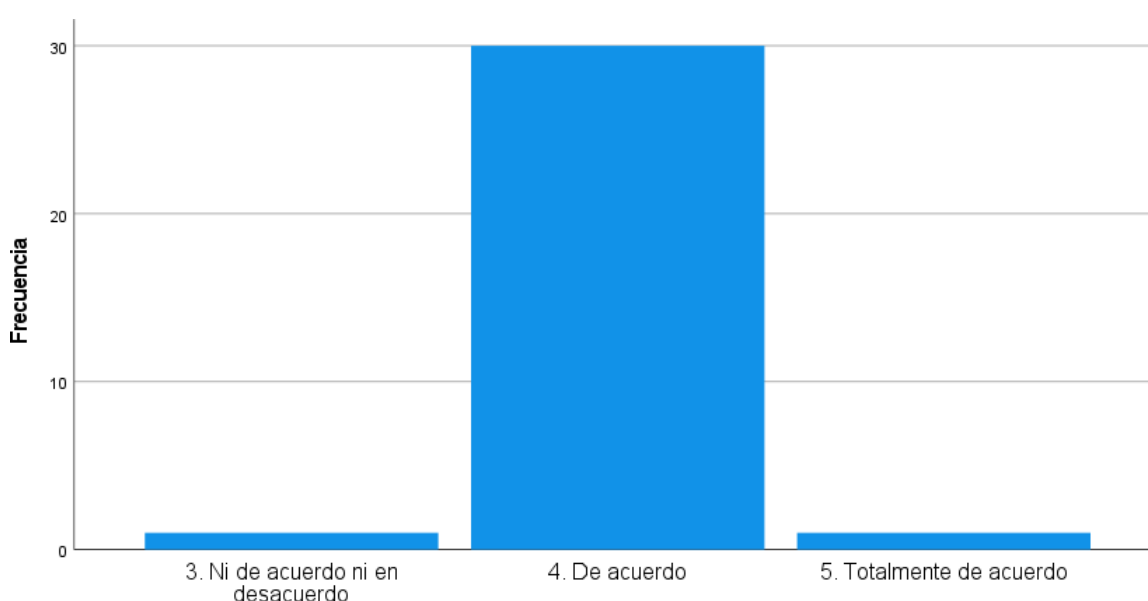
Al analizar las encuestas, la mayoría califica los objetivos institucionales como claramente definidos; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen menor donde la perspectiva de los socios se mantiene en una postura neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), este dato es relevante porque rompe la idea de una claridad absoluta en la visión empresarial; sugiere que la directiva necesita reforzar la socialización y el desglose de las metas organizacionales para que el 100% de los integrantes camine bajo un mismo rumbo.

Tabla 7.

¿Los planes operativos orientan adecuadamente las actividades de pesca?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,1%
De acuerdo	30	93,8%
Totalmente de acuerdo	1	3,1%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 5. Planes operativos

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

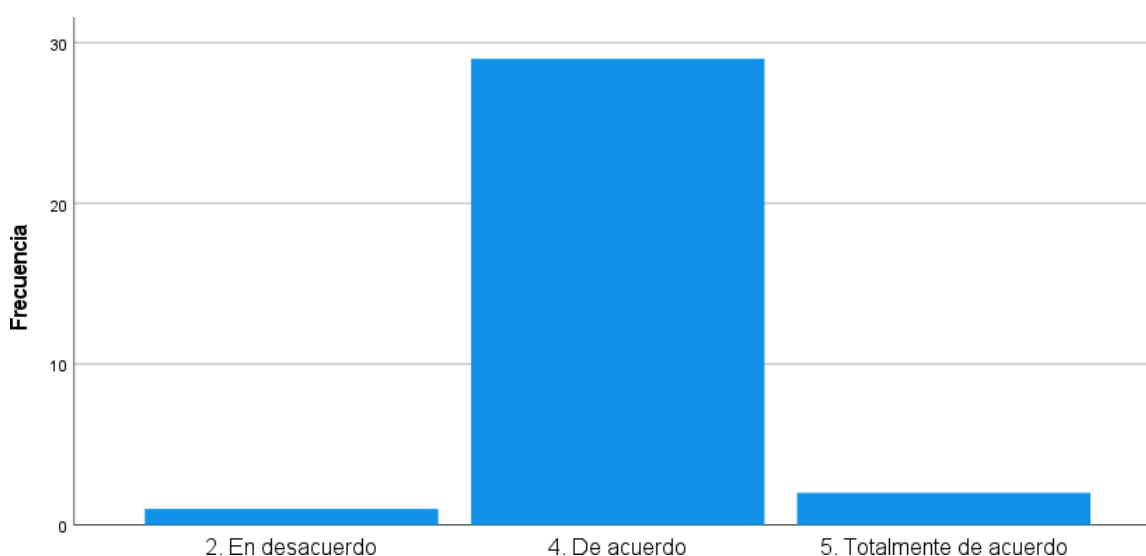
Al analizar las encuestas, la gran mayoría califica la orientación de los planes operativos sobre las actividades de pesca como adecuada; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen mínimo donde la postura del socio es neutral, este dato es relevante porque rompe la idea de una efectividad total en la planificación; sugiere que, a pesar del sobresaliente respaldo a las directrices vigentes, se deben revisar de forma continua los detalles operativos para garantizar que toda jornada pesquera se ejecute de manera óptima.

Tabla 8.

¿Considero que la asignación de recursos (fondos, equipos e infraestructura) se realiza de manera equitativa y eficiente entre los socios?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	29	90,6%
Totalmente de acuerdo	2	6,3%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 6. Asignación de Recursos

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

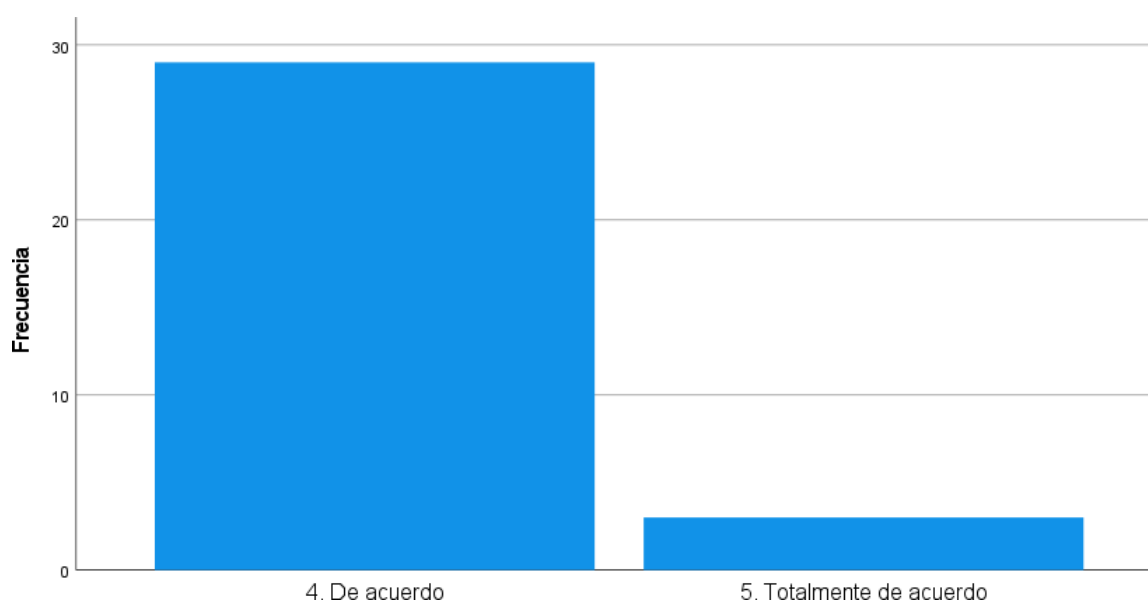
Al analizar las encuestas, la mayoría califica la asignación de recursos (fondos, equipos e infraestructura) como equitativa y eficiente; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen de 3,1% que mostró una postura negativa; este dato es relevante porque rompe la idea de una justicia distributiva perfecta; sugiere que la administración debe transparentar aún más los criterios de adjudicación de insumos para optimizar la percepción de equidad o ineficiencia entre los miembros.

Tabla 9.

¿Conozco la estructura organizacional de la cooperativa?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	29	90,6%
Totalmente de acuerdo	3	9,4%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 7. Estructura Organizacional

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

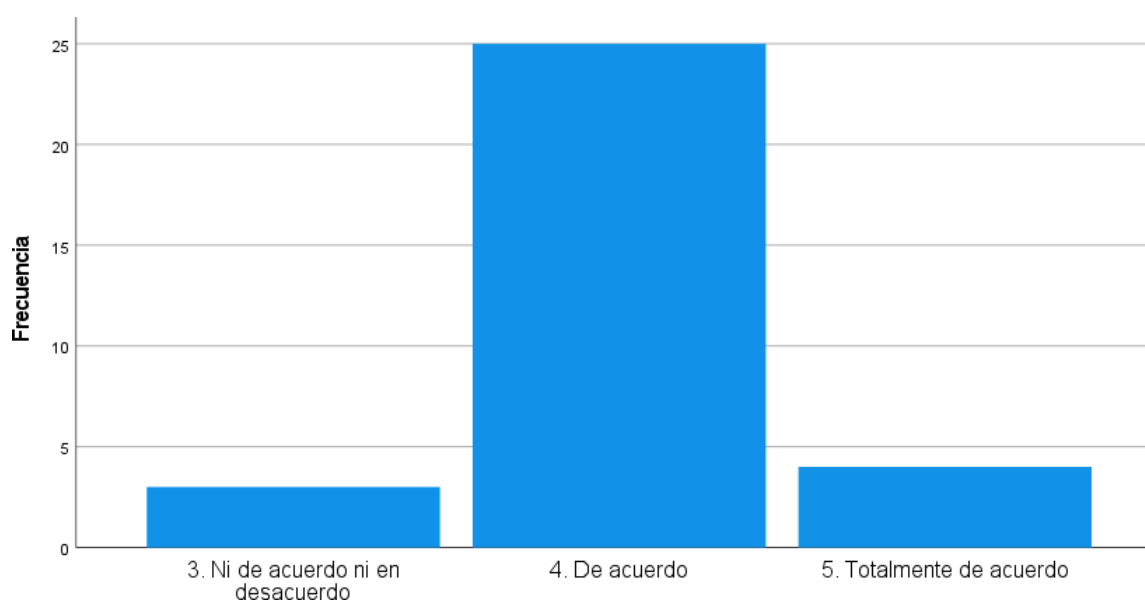
Al analizar las encuestas, la mayoría califica su nivel de conocimiento sobre la estructura organizacional de la cooperativa de manera favorable; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen restante que eleva su postura a totalmente de acuerdo, este dato es relevante porque rompe la presencia de opiniones intermedias o insatisfechas; sugiere que el diseño jerárquico y funcional es nítido para la totalidad de los socios, sentando bases sólidas para el respeto a las líneas de mando.

Tabla 10.

¿Las funciones de los directivos están claramente definidas y son conocidas por los socios?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,4%
De acuerdo	25	78,1%
Totalmente de acuerdo	4	12,5%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 8. Funciones de directivos

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

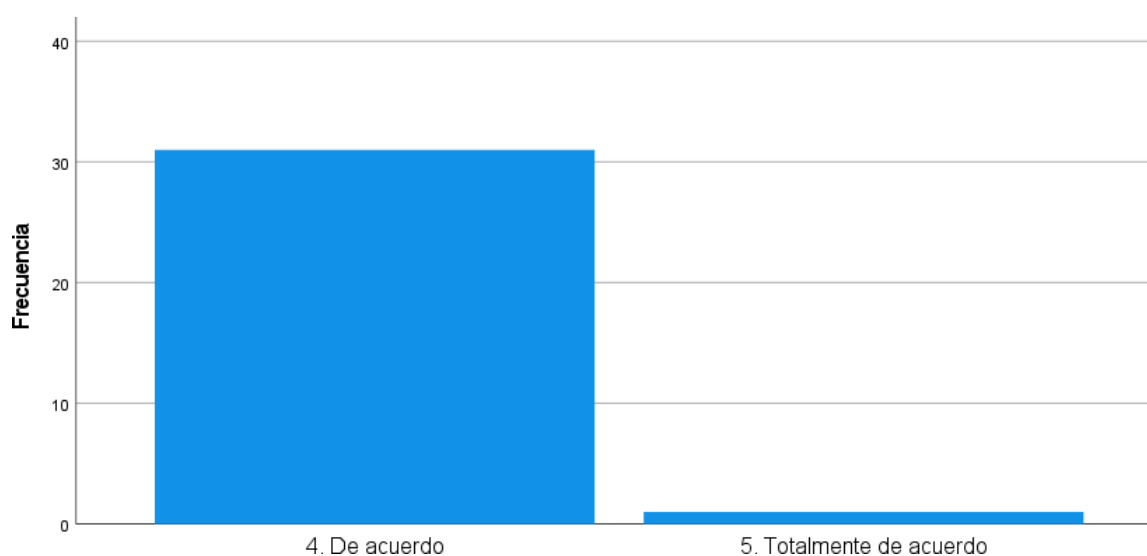
Al analizar las encuestas, la mayoría califica las funciones de los directivos como claramente definidas y conocidas; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen de 9,4% donde la opinión se mantiene neutral, este dato es relevante porque rompe la idea de una comprensión generalizada; sugiere que una porción considerable de la muestra aún requiere de una delimitación más explícita de los roles de la directiva para evitar la duplicidad de funciones o malentendidos administrativos.

Tabla 11.

¿La filosofía empresarial (valores, respeto y honestidad) es promovida y respetada por los integrantes de la cooperativa?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	31	96,9%
Totalmente de acuerdo	1	3,1%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 9. Filosofía empresarial

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

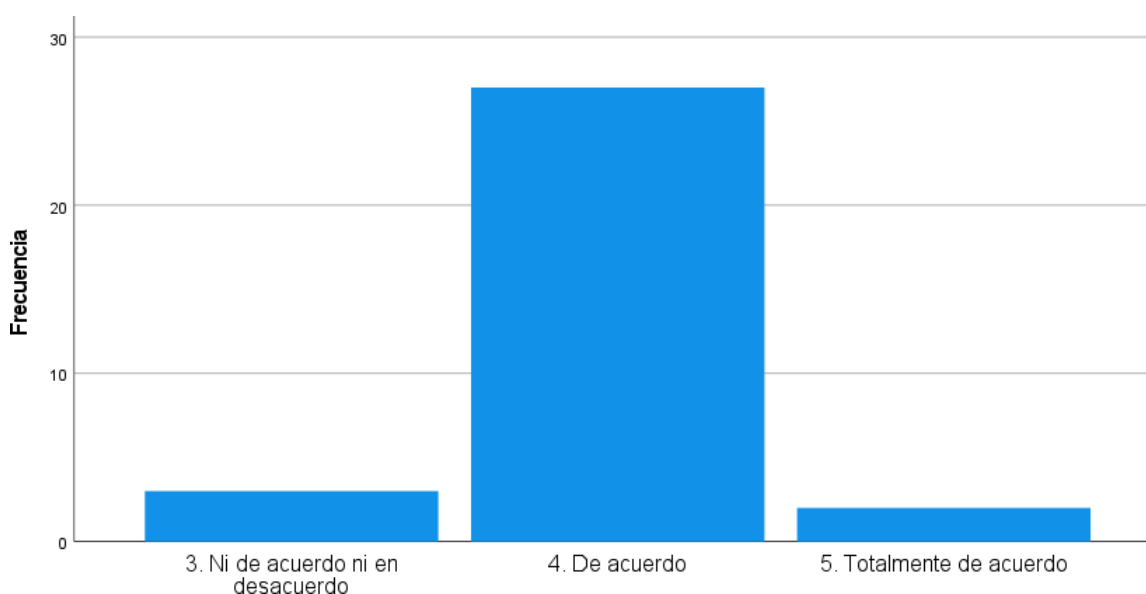
Al analizar las encuestas, la inmensa mayoría califica la promoción y el respeto de los valores, el respeto y la honestidad como correctos; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen residual que se posiciona de forma plenamente afirmativa, este dato es relevante porque rompe la existencia de conflictos morales o éticos visibles; sugiere que la identidad axiológica de la cooperativa se encuentra profundamente arraigada y actúa como un elemento integrador de peso para el desempeño colectivo.

Tabla 12.

¿La directiva demuestra liderazgo en la gestión de la cooperativa?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,4%
De acuerdo	27	84,4%
Totalmente de acuerdo	2	6,3%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 10. Liderazgo en la Gestión

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

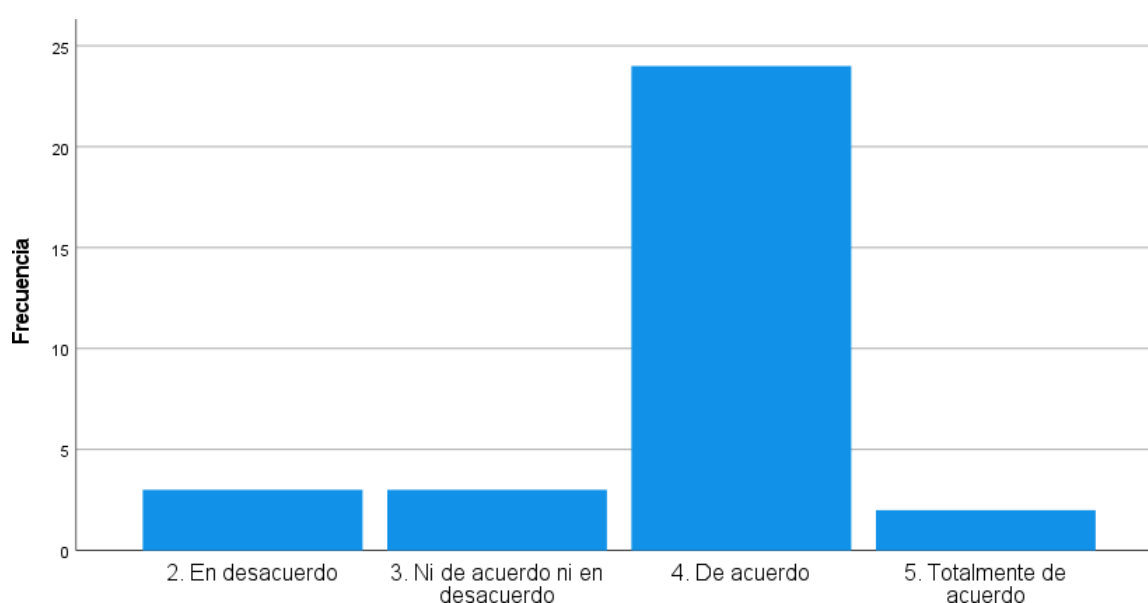
Al analizar las encuestas, la mayoría califica el liderazgo demostrado por la directiva en la gestión institucional de manera favorable; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen de 15,6% donde los socios adoptan una visión neutral o totalmente optimista. Este dato es relevante porque rompe la idea de una aceptación unánime del liderazgo; sugiere que los directivos deben consolidar su rol representativo e implementar estrategias motivacionales más cercanas a la base de socios.

Tabla 13.

¿Los canales de comunicación permiten una adecuada información entre directivos y socios?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	9,4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,4%
De acuerdo	24	75,0%
Totalmente de acuerdo	2	6,3%
Total	32	100%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 11. Canales de Comunicación

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

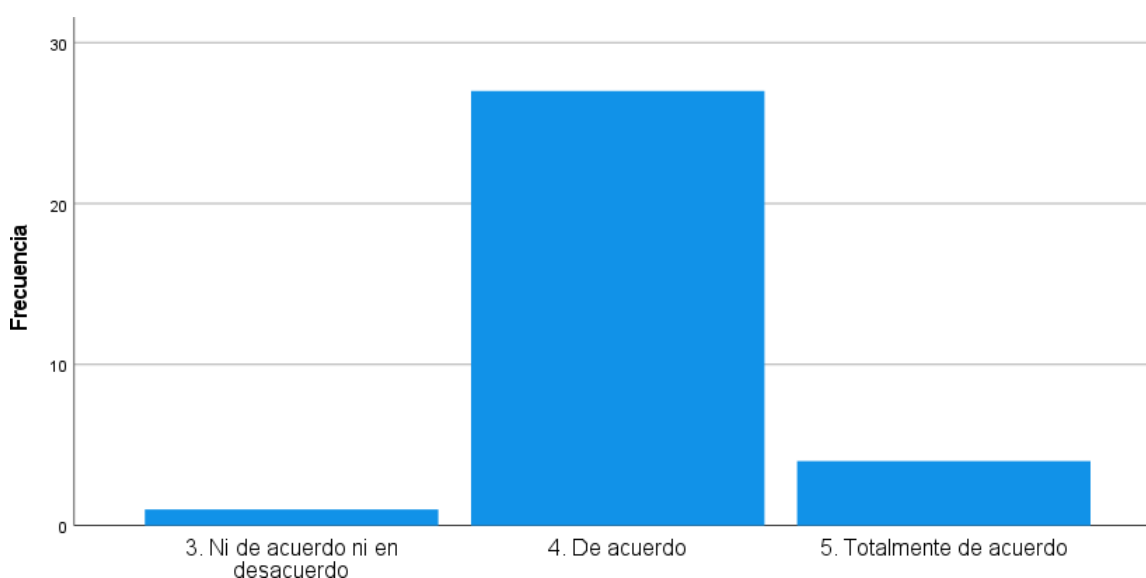
Al analizar las encuestas, la mayoría califica los canales de comunicación interna como adecuados para transmitir información. Sin embargo, existe un margen de 9,4% en el que los socios mostraron una postura neutral; y solo el 9,4% está en desacuerdo. Esto evidencia que no hay una aceptación unánime del liderazgo; sugiriendo que los directores necesitan consolidar su papel representativo e implementar estrategias motivacionales más cercanas a la base de socios.

Tabla 14.

¿La directiva considera la opinión de los socios para la toma de decisiones importantes de la cooperativa?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,1%
De acuerdo	27	84,4%
Totalmente de acuerdo	4	12,5%
Total	32	100,0 %

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 12. Opinión para la toma de decisiones

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

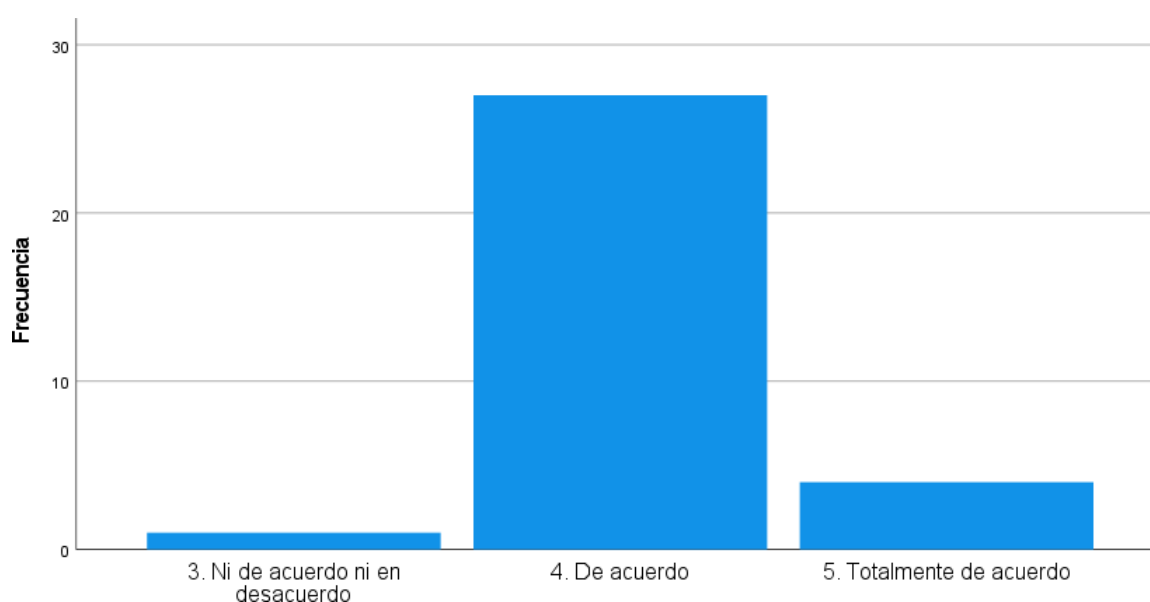
Al analizar las encuestas, la mayoría califica positivamente el hecho de que la directiva considera la opinión de los socios en decisiones importantes; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen cercano al 15,6% que oscila entre la neutralidad y el total acuerdo, este dato es relevante porque rompe la idea de una gobernanza plenamente participativa; sugiere que se deben institucionalizar espacios democráticos y de debate para garantizar que ningún socio se sienta excluido de los procesos determinantes.

Tabla 15.

¿Los informes de rendición de cuentas son claros y oportunos?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,1%
De acuerdo	27	84,4%
Totalmente de acuerdo	4	12,5%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 13. Rendición de cuentas

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

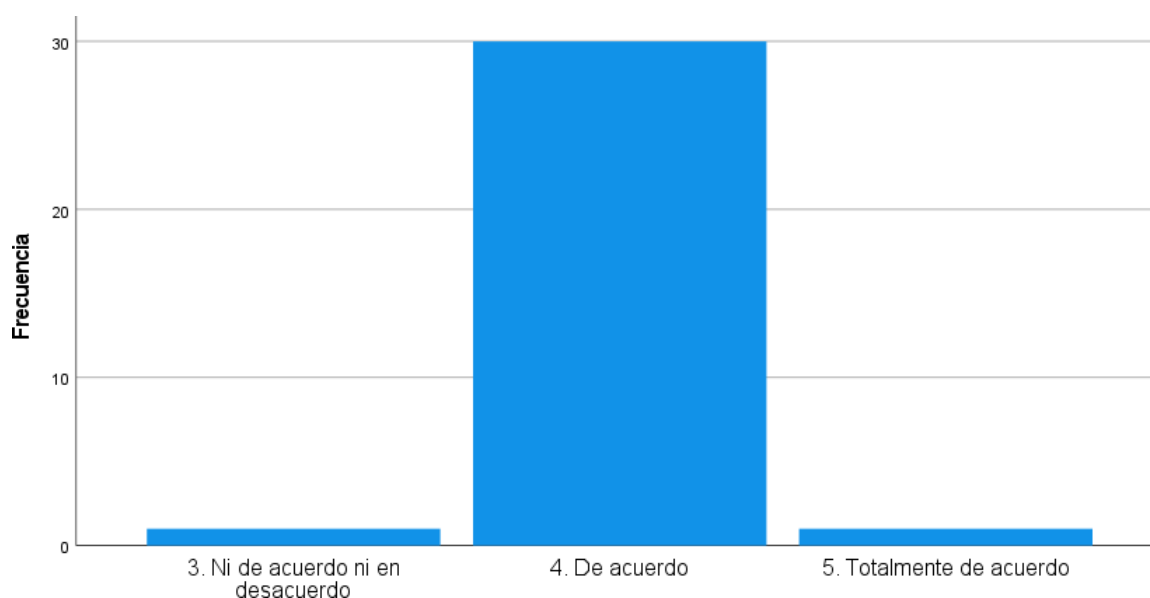
Al analizar las encuestas, la mayoría califica los informes de rendición de cuentas como claros y oportunos; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen cercano al 15,6% donde la perspectiva se desplaza hacia puntos neutrales o de máxima conformidad, este dato es relevante porque rompe la idea de una transparencia perfecta; sugiere que los reportes de control e informes financieros deben presentarse mediante formatos más sencillos y accesibles para que la fiscalización interna sea homogénea.

Tabla 16.

¿La Cooperativa realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades programadas?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,1%
De acuerdo	30	93,8%
Totalmente de acuerdo	1	3,1%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 14. Cumplimiento de actividades

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

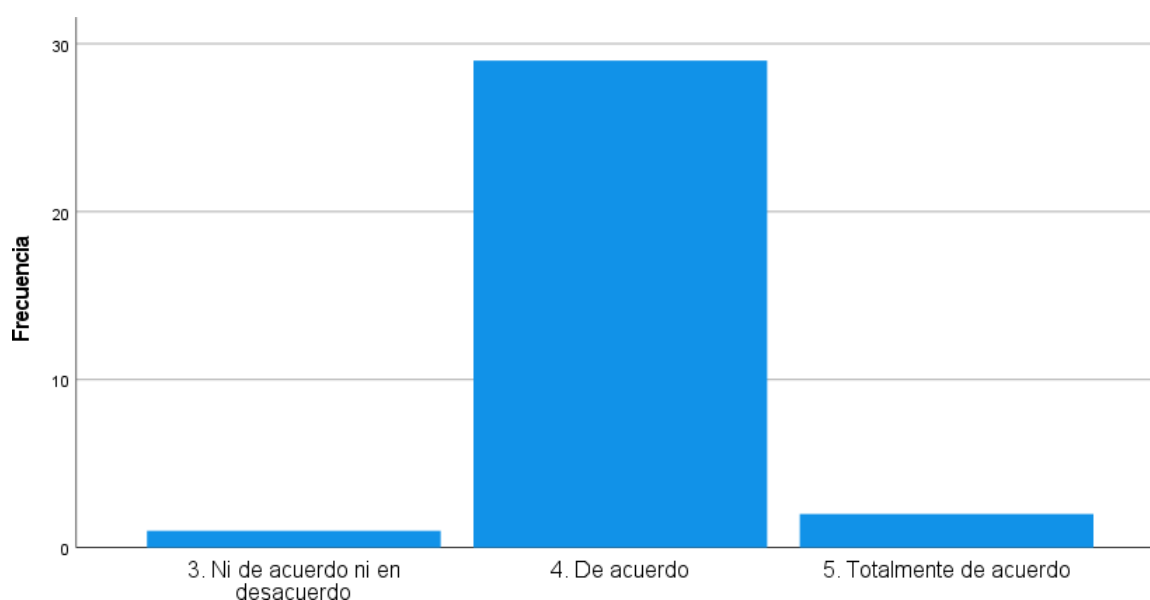
Al analizar las encuestas, la mayoría califica el seguimiento administrativo que se realiza al cumplimiento de las actividades de manera favorable (96,9%). Pero por el contrario existe un 3,1% que se mantiene neutral; esto puede indicar que los mecanismos de evaluación operativa, si bien son ampliamente eficaces, precisan revisiones periódicas para evitar el abandono de planes a mediano plazo.

Tabla 17.

¿Las auditorías internas contribuyen a mejorar la gestión de la organización?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,1%
De acuerdo	29	90,6%
Totalmente de acuerdo	2	6,3%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 15. Auditorías Internas

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

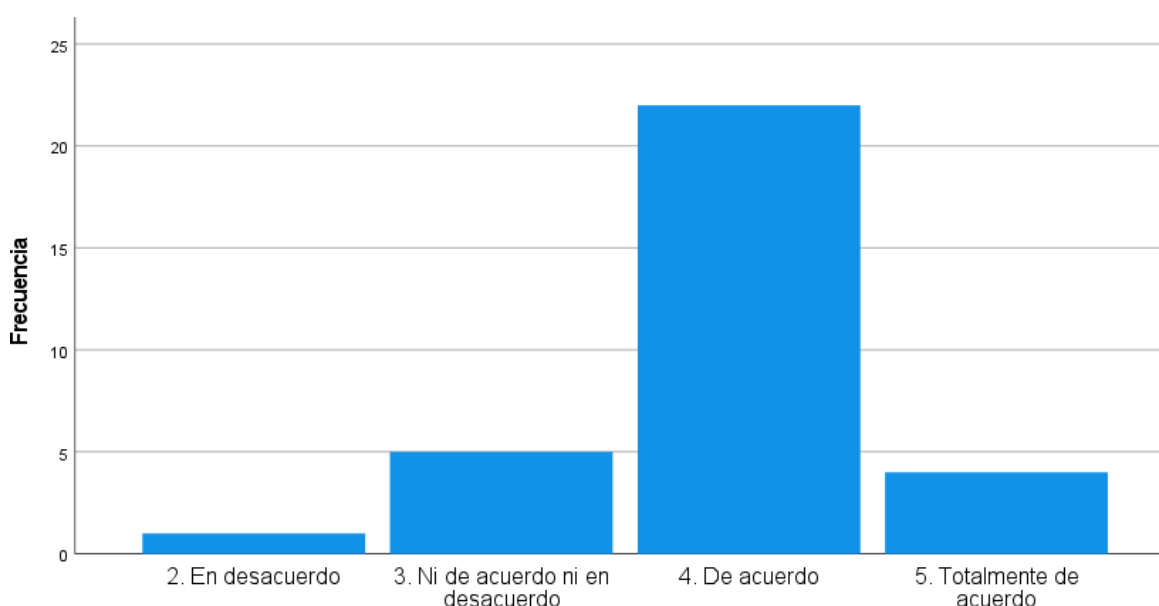
Al analizar las encuestas, la mayoría califica la contribución de las auditorías internas como una vía idónea para mejorar la gestión; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen que se divide entre respuestas neutrales y totalmente conformes, este dato es relevante porque rompe la noción de un entendimiento unánime sobre el control financiero; sugiere que es necesario concientizar a los miembros sobre la utilidad preventiva del examen de auditoría y no verlo únicamente como un trámite impositivo.

Tabla 18.

¿Cumpla de manera estricta con las normas y reglamento establecidos por la cooperativa?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15,6%
De acuerdo	22	68,8%
Totalmente de acuerdo	4	12,5%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 16. Normas y reglamentos

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

Al analizar las encuestas, la mayoría califica su propio cumplimiento de las normas y reglamentos de la cooperativa como estricto. Existe un margen de 15,6% donde los socios proyectan una postura neutral, mientras que un 3,1% está en desacuerdo, lo que demuestra un contraste con el 81,3% cuya percepción es favorable. Estos resultados evidencian que las fallas de control interno o la falta de regímenes sancionatorios claros impiden un comportamiento homogéneo y disciplinado en la organización.

Tabla 19.

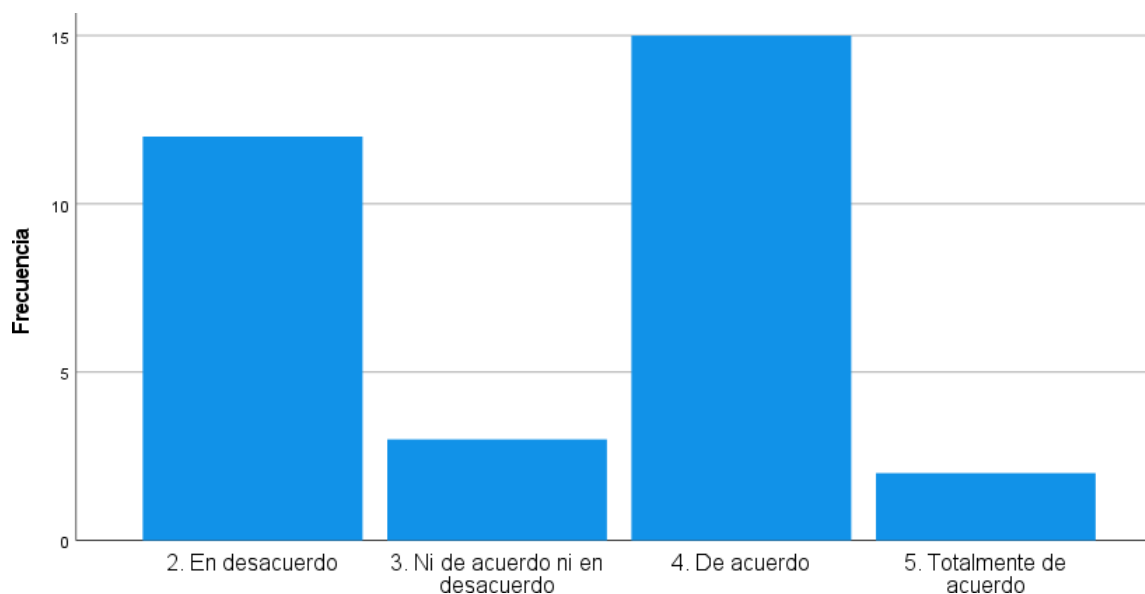
¿Realiza los pagos de multas de manera oportuna cuando corresponde?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
------------------	----------	------------

Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	12	37,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,4%
De acuerdo	15	46,9%
Totalmente de acuerdo	2	6,3%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 17. Pagos de multas



Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

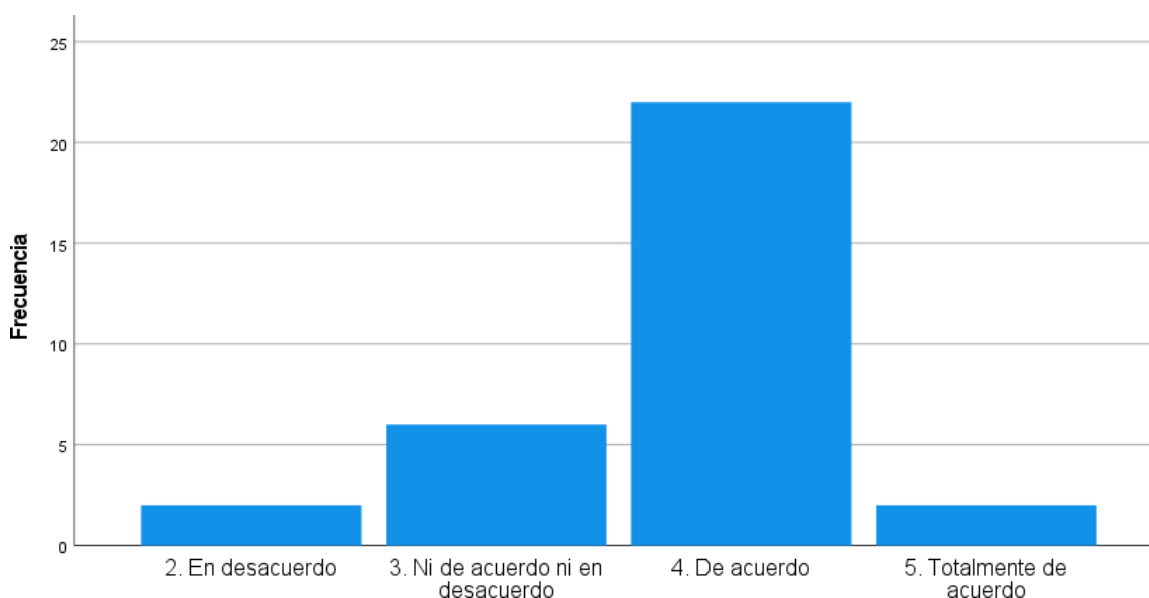
Al analizar las encuestas, la mayoría califica el pago de sus multas de manera oportuna cuando corresponde; los resultados no son del todo uniformes. Hay un amplio margen de 46,9% donde la perspectiva es menos favorable, concentrado principalmente en posturas en desacuerdo y neutrales. Estos datos son relevantes porque rompen completamente la idea de solidez financiera y coercitiva; sugiere la existencia de serias debilidades en la recaudación y una falta de compromiso con la responsabilidad económica de los socios, lo que afecta la liquidez de la cooperativa.

Tabla 20.

¿Cumpla con las actividades asignadas por la cooperativa de manera responsable?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	2	6,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,8%
De acuerdo	22	68,8%
Totalmente de acuerdo	2	6,3%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 18. Actividades asignadas

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

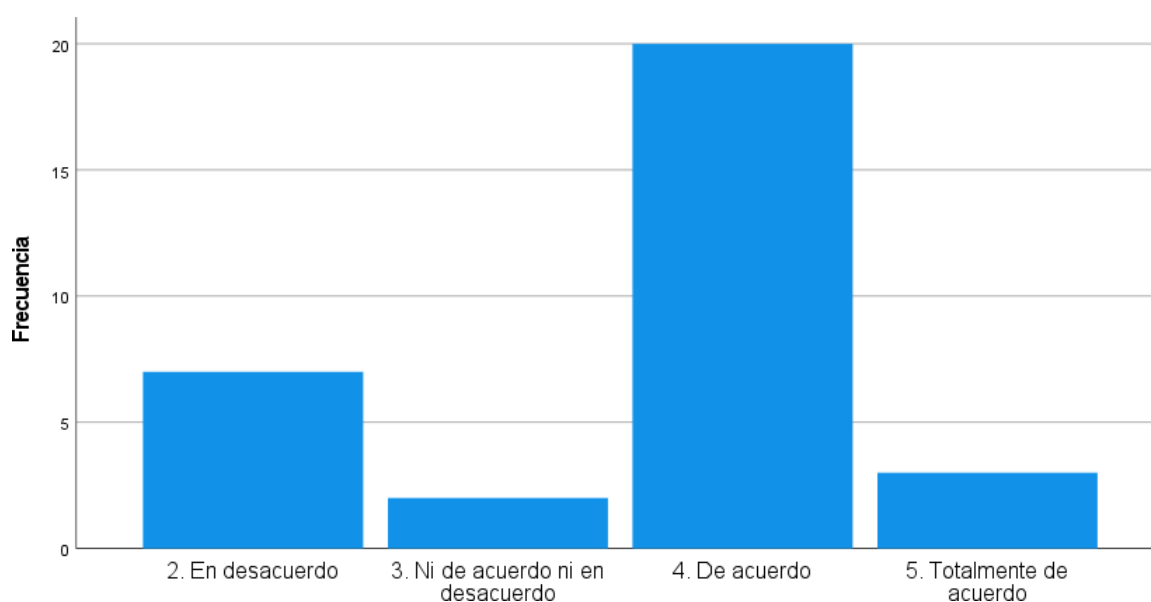
Al analizar las encuestas, la mayoría califica el cumplimiento de sus actividades asignadas de manera responsable; los resultados no son del todo uniformes. Hay un margen del 31,2% donde la apreciación es neutral o desagradable; estos datos son relevantes porque rompen la visión de un desempeño socio-operativo impecable. Sugiere que la cooperativa debería estructurar mecanismos de monitoreo y evaluación del desempeño para evitar fallas operativas específicas que socaven el rendimiento colectivo en proyectos comunes.

Tabla 21.

¿Asisto con regularidad y puntualidad a las asambleas convocadas por la institución?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	7	21,9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,3%
De acuerdo	20	62,5%
Totalmente de acuerdo	3	9,4%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 19. Regularidad y puntualidad

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

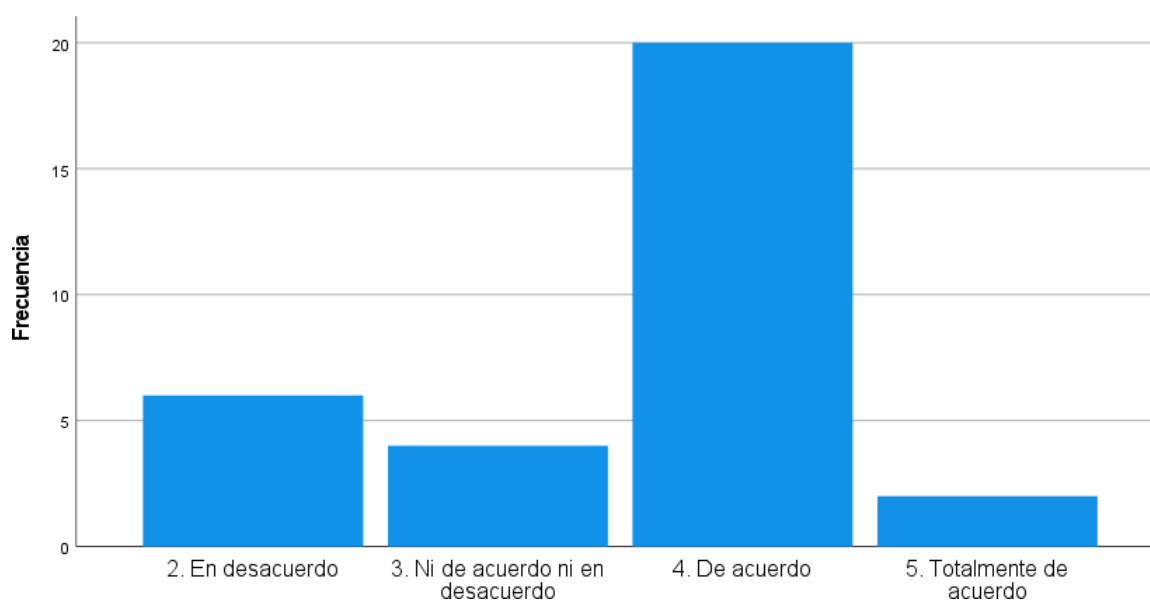
La mayoría de los encuestados 71,9% mantienen una postura positiva sobre la asistencia regular y puntual a las asambleas; en contraste existe un 6,3% neutrales y un 21,9% que admite ausentismo o tardanza. Estos datos rompen la idea de un quórum constante y comprometido, lo que puede ser por errores de comunicación, fallas en las convocatorias o desinterés asociativo, lo que socava la legitimidad de los acuerdos alcanzados.

Tabla 22.

¿Participo en las comisiones o comités que me son asignados?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	6	18,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,5%
De acuerdo	20	62,5%
Totalmente de acuerdo	2	6,3%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 20. Participaciones en comisiones o comités

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

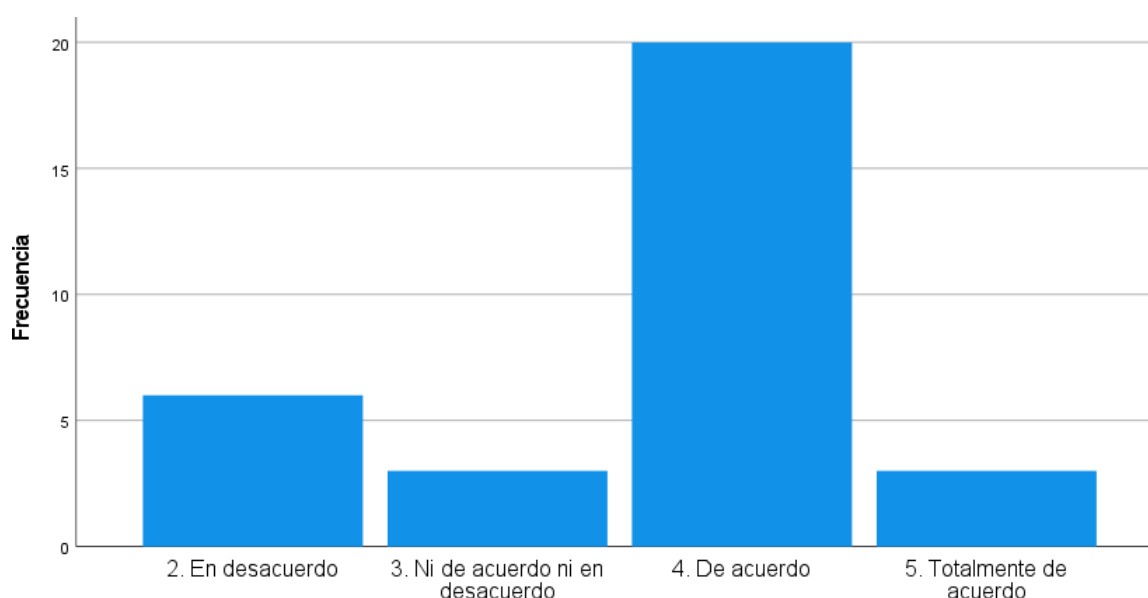
Los resultados evidencian que el 68,8% participa en las comisiones o comités a los que son asignados. Sin embargo, el 12,5% no le da la relevancia pertinente y más aún existe un 18,8% que no participa. Esto sugiere que las cargas de trabajo institucional recaen sobre unos pocos, denotando la necesidad de optimizar el control de asignaciones.

Tabla 23.

¿Respondo oportunamente a las convocatorias realizadas por la directiva de la cooperativa?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	18,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,4%
De acuerdo	20	62,5%
Totalmente de acuerdo	3	9,4%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 21. Convocatorias realizadas por la directiva

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

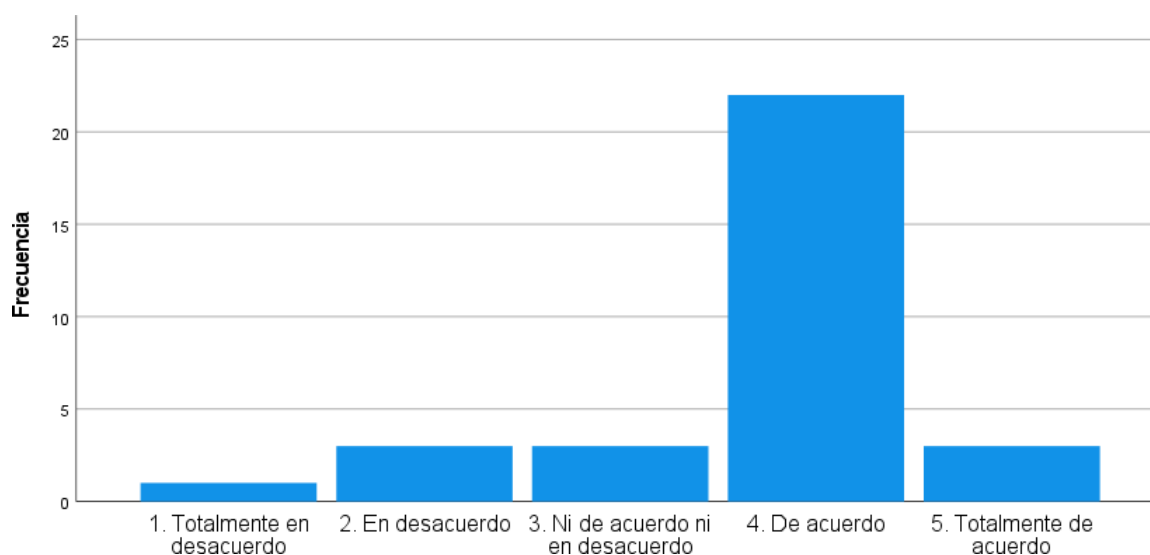
Al analizar las encuestas, la mayoría califica su capacidad de respuesta a las convocatorias emitidas por la directiva de manera positiva; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen del 28.2% donde los socios demuestran actitudes neutrales o desfavorables, este dato es relevante porque rompe la idea de una reactividad institucional veloz; sugiere que los métodos de comunicación aplicados por la administración actual no logran captar de manera homogénea la atención y urgencia del pescador.

Tabla 24.

¿Participo activamente en las faenas de limpieza de lanchas, puertos, playas y demás áreas comunes organizadas por la cooperativa?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,1 %
En desacuerdo	3	9,4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,4%
De acuerdo	22	68,8%
Totalmente de acuerdo	3	9,4%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 22. Participaciones organizadas por la cooperativa

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

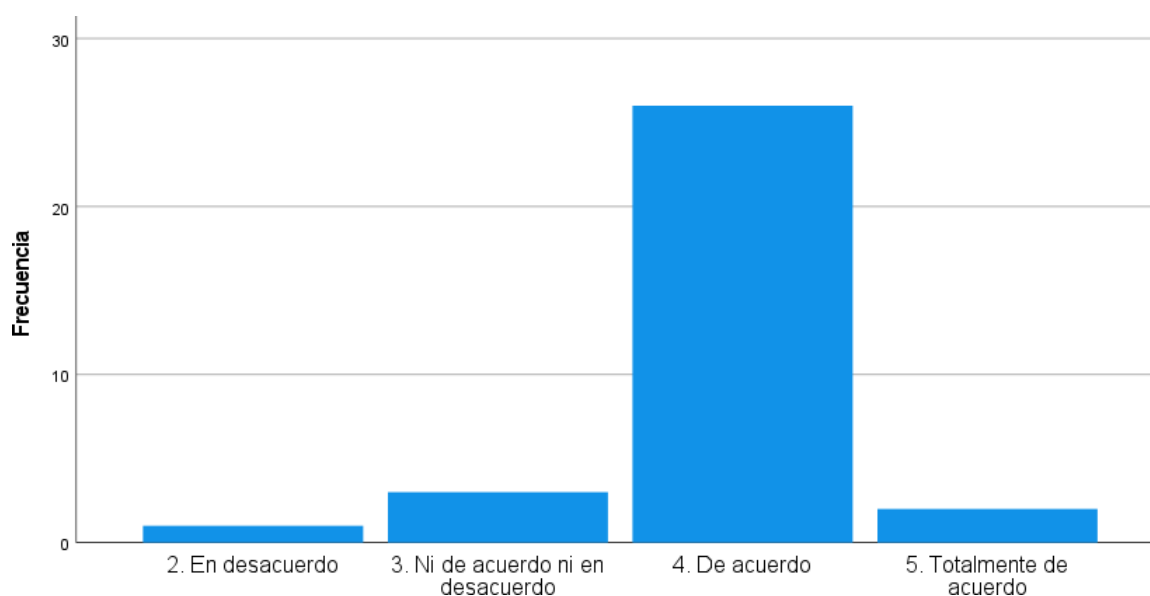
Al analizar las encuestas, la mayoría califica su participación en las faenas de limpieza de lanchas, puertos, playas y áreas comunes como activa; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen del 21,9% donde la conducta autoevaluada se muestra deficiente o neutral, este dato es relevante porque rompe el principio de cuidado compartido; sugiere que la cooperativa debe establecer obligatoriedad o incentivos en el mantenimiento socioambiental para asegurar un hábitat de trabajo homogéneamente limpio.

Tabla 25.

¿Mantengo una actitud constante de cooperación y apoyo con los demás socios?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	1	3,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,4%
De acuerdo	26	81,3%
Totalmente de acuerdo	2	6,3%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 23. Actitud y apoyo

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

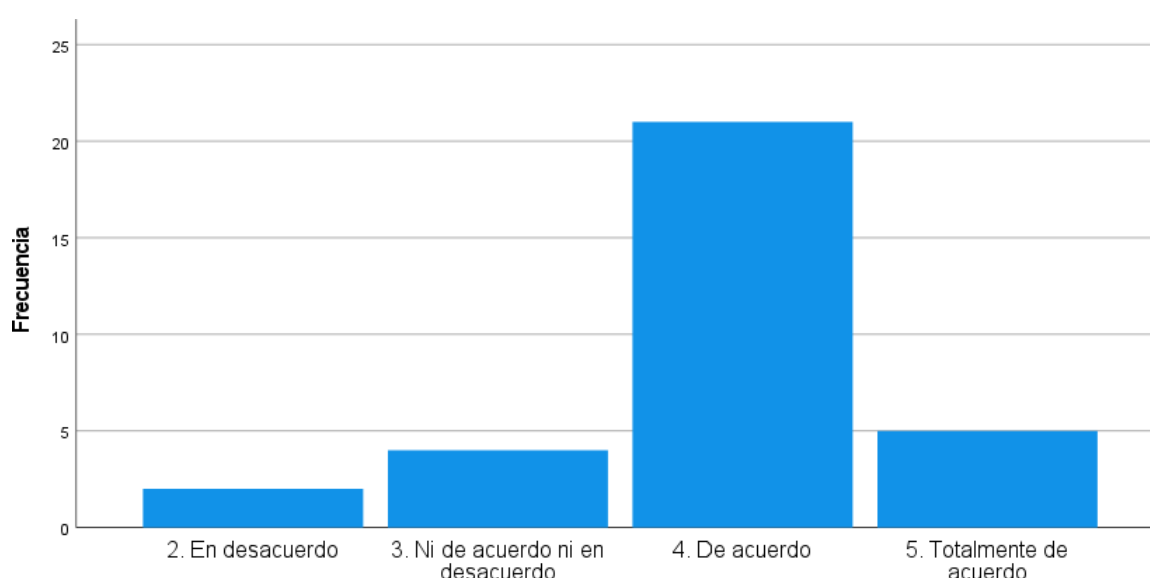
Al analizar las encuestas, la mayoría califica su actitud de cooperación y apoyo recíproco hacia los demás socios como constante; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen cercano al 12,5% que se desplaza hacia opiniones neutrales o negativas; este dato es relevante porque rompe la idea de una solidaridad gremial perfecta; sugiere la necesidad de fortalecer la cohesión y el tejido social de la organización, demandando talleres de integración.

Tabla 26.

¿Colaboro en las actividades comunitarias y de beneficio colectivo organizadas por la cooperativa?

Escala de Likert	Encuesta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	6,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,5%
De acuerdo	21	65,6%
Totalmente de acuerdo	5	15,6%
Total	32	100,0%

Nota: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.

Figura 24. Actividades comunitarias

Nota: Gráfica elaborada con el programa SPSS.

Al analizar las encuestas, la mayoría califica su colaboración en las actividades comunitarias y de beneficio colectivo organizadas por la cooperativa como afirmativa; los resultados no son del todo uniformes. Existe un margen del 18,8% donde los socios se ubican en la indiferencia o la falta de apoyo, este dato es relevante porque rompe el postulado básico de la responsabilidad social cooperativa; sugiere que la directiva debe reenfocar estos programas para que los integrantes perciban un beneficio real directo y se sumen de forma masiva.

Discusión

La presente investigación demostró que existe una desconexión entre la estructura formal de la gestión administrativa y el desempeño de los socios en la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar en el Cantón Playas durante el año 2025. A pesar de que las herramientas teóricas de la organización cuentan con niveles sobresalientes de aprobación por parte de la base societaria, los procesos empíricos de control y la resistencia cultural de los miembros fracturan la eficiencia colectiva en las actividades en tierra y mar.

Al evaluar las dimensiones de planificación y toma de decisiones, se generó un importante punto de debate teórico con la literatura científica. Por un lado, los resultados cuantitativos de este estudio indicaron que el 93.80% de los socios encuestados consideró que los planes operativos orientan adecuadamente las actividades de pesca, mientras que el 90.60% afirmó que la institución cuenta con objetivos claramente definidos. No obstante, al confrontar estos datos con el análisis cualitativo de las entrevistas, se evidenció una contradicción empírica profunda: la directiva confesó que, en la práctica diaria, la planificación anual se altera de forma constante debido a que un grupo de asociados ignora deliberadamente las disposiciones de veda (como la del langostino), impulsados por la falta de fiscalización de los inspectores ministeriales.

Al contrastar esta realidad con lo planteado por Caluguillin et al., (2017) en su evaluación de cooperativas en el Ecuador, donde sostienen de forma generalizada que las principales falencias operativas radican en la ausencia de planes estratégicos formales y en la falta de espacios participativos. En el caso de la Cooperativa Hijos del Mar, los resultados demuestran que el nudo crítico no es la inexistencia o el diseño del plan, sino la falta de mecanismos internos para hacer cumplir lo planificado frente a las necesidades de subsistencia del pescador. De igual manera, esta dualidad del desempeño confronta lo estipulado por Berkowitz (2014), quien asocia el irrespeto a los ciclos biológicos y las limitaciones comerciales del sector pesquero artesanal con estilos de liderazgo autocráticos y verticales. En la realidad de Cantón Playas se debate esta postura, puesto que, a pesar de ejercerse un modelo democrático y consultivo donde el 84.40% validó que se considera la opinión de los socios, el desacato normativo persiste por la debilidad de control del entorno y no por un abuso de autoridad interna.

De este modo, al analizar la encrucijada del control interno frente al cumplimiento financiero y reglamentario, se exponen discrepancias significativas con los antecedentes de la economía solidaria. Los datos estadísticos revelaron que únicamente el 46.90% de los participantes manifestó realizar el pago de sus multas de manera oportuna, concentrándose un alarmante 37.50% en total desacuerdo con dicha obligación reglamentaria. Estos indicadores se alinearon con lo reportado en la entrevista por el Presidente y el Gerente, quienes identificaron una fuerte inconformidad y resistencia cultural al momento de cancelar las sanciones económicas cuyos valores oscilan entre los 10 y 20 dólares, teniendo que recurrir en periodos anteriores a estrategias informales como efectuar los cobros directamente en la playa. Asimismo, a nivel de fiscalización, la directiva justificó la ausencia de auditorías internas formales bajo la premisa de que se maneja un flujo de efectivo sumamente bajo debido a las reducidas cuotas societarias.

Este panorama confronta abiertamente las directrices globales de la FAO (2022), las cuales determina que la debilidad en los sistemas de control interno y el desinterés de la directiva en la rendición de cuentas son las causas primarias del fracaso financiero cooperativo, provocando el abandono de las obligaciones monetarias de la base societaria. En la Cooperativa Hijos del Mar ocurre un fenómeno inverso que matiza esta teoría: la directiva ejecuta controles básicos transparentes, efectúa balances semestrales enfocados en las aportaciones y resguarda de inmediato los excedentes en cuentas bancarias institucionales para salvaguardar el patrimonio común. Por lo tanto, el origen de la cartera vencida y la morosidad detectada no emana de una gestión fraudulenta o centralizada como la descrita en el estudio de Paspuel Guevara et al., (2017). Aquí demuestra que la problemática radica en la falta de cultura de disciplina financiera de los asociados, quienes perciben la multa como un castigo punitivo y no como un mecanismo necesario para sostener la liquidez de la organización.

Finalmente, los socios demostraron un elevado sentido de compañerismo en actividades contextuales, donde el 81.30% afirmó mantener una actitud constante de cooperación con sus pares y el 65.60% ratificó su colaboración activa en eventos colectivos, lo cual se complementó con las entrevistas al destacar una asistencia masiva en las festividades de San Pedro y cantonización. Sin embargo, este compromiso decrece drásticamente al evaluar la gobernanza y el entorno ambiental: el 37.50% de la muestra se ubicó en posturas desfavorables o neutrales frente a la asistencia puntual a las asambleas generales, y el cuerpo directivo denunció un grave retroceso ecológico, detallando que los pescadores arrojan tarrinas desechables directamente al mar.

Este comportamiento gremial permite confrontar las teorías sobre el cooperativismo latinoamericano recopiladas por la Organización Internacional del Trabajo (2012), las cuales asocian el ausentismo y la pasividad del socio con la incapacidad técnica de las directivas para ofrecer beneficios tangibles a sus miembros. En realidad, esta suposición es cuestionada, ya que la cooperativa sí ofrece apoyo solidario en incidentes de inseguridad crítica, como el robo de lanchas o motores, y la asistencia financiera se asigna en función de la capacidad financiera colectiva. Así, es el caso de que la solidaridad del pescador artesanal de Cantón Playas es “afectiva y comunitaria”, pero no “institucional y ecológica”. El socio responde con entusiasmo ante la emergencia del compañero o la fiesta cultural del territorio, pero se desentiende de sus deberes cívicos de gobernanza formal (asambleas) y destruye el ecosistema marino que constituye la fuente primaria de su propio desempeño económico. Estas divergencias fundamentales sustentan plenamente la justificación práctica de diseñar e implementar el Plan de Fortalecimiento Administrativo propuesto en esta investigación.

Propuesta

Plan Acción o Propuesta

Título de la propuesta

Plan de Fortalecimiento orientado a la Gestión Administrativa y el Desempeño de los Socios para la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar.

Justificación de la propuesta

La pesca artesanal es uno de los motores económicos más importantes del Cantón Playas; sin embargo, el crecimiento de organizaciones como la Cooperativa “Hijos del Mar” se ve limitado por la falta de una estructura administrativa sólida y herramientas de control interno. El éxito de los socios no solo depende de las capturas que realizan en el mar, sino también de su eficiencia en la gestión de sus recursos, el costo de las operaciones y el montaje en tierra.

Esta propuesta es factible ya que está orientada según las necesidades de fortalecimiento en la etapa de diagnóstico institucional en el sentido de que es una metodología y un enfoque práctico. El propósito de este plan es apoyar la estrategia de contribuciones, como la recolección de las contribuciones, la participación en las reuniones, la toma de decisiones y la transparencia financiera en el proceso. Para lograr esto, las herramientas se simplifican con bajos costos y se basan en un enfoque asociativo que se fundamenta en la vida cotidiana del

pescador artesanal. Con este plan, la cooperativa no solo mejora la gestión administrativa, sino también la confianza y el rendimiento de todos los miembros.

Beneficiarios directos

32 pescadores miembros: Miembros del registro activo de la Cooperativa de Pesca Artesanal “Hijos del Mar”. Se benefician directamente de la capacitación técnica en finanzas básicas, cálculo preciso de los costos de pesca, acceso a un Fondo de Contingencia Solidario regulado para pérdidas o emergencias marítimas, y un sistema de control de cuotas transparente e interactivo.

Junta y órganos de gobierno (Presidente, Tesorero, Secretario y Consejo de Vigilancia): Tendrán herramientas de gestión administrativa formalizadas (Reglamento Interno, Libro de Registro Financiero Simplificado y protocolos de convocatoria digital), facilitando la rendición de cuentas, reduciendo la morosidad y promoviendo la gobernanza democrática.

Beneficiarios indirectos

Familias de socios (aproximadamente 120 a 150 personas): Se benefician de una mayor estabilidad y liquidez en el hogar gracias a un cálculo eficiente de rentabilidad en las tareas diarias de pesca y protección del fondo de solidaridad contra imprevistos.

Sector de Turismo y Gastronomía del Cantón Playas: Los hoteles y restaurantes locales tendrán acceso a un suministro más organizado, formal y directo de pescado fresco con identidad local, reduciendo la dependencia de intermediarios informales.

Ecosistema Marino-Costero: La comunidad se beneficiará de la reducción de residuos plásticos arrojados al mar a través de la responsabilidad ambiental y talleres de pesca sostenible en el marco del plan. Alcance de la propuesta.

Alcance de la propuesta

Alcance Geográfico: La propuesta se desplegará en la sede social, en el astillero y en las zonas de trabajo habituales de la Cooperativa de Pesca Artesanal "Hijos del Mar" en el Cantón Playas, Provincia del Guayas.

El plan se ejecutará durante 12 meses (enero a diciembre de 2027) en el proceso (estructuración, capacitación e instrumentación) y evaluación semestral

Alcance Temático/Funcional: El proyecto abarca de manera exclusiva el fortalecimiento de la gestión administrativa interna (cobros, multas y bitácora de caja) y el

desempeño participativo de los socios (asistencia a asambleas, capacitación financiera y ambiental). No contempla inversiones en infraestructura física pesquera de gran escala, adquisición de embarcaciones ni modificaciones a estatutos legales nacionales.

Análisis de Viabilidad

Viabilidad Técnica

La propuesta es técnicamente viable desde el punto de vista del uso de recursos físicos e informáticos disponibles para la organización (libros de contabilidad físicos en forma simple, plantillas de asistencia y la aplicación de WhatsApp en teléfonos móviles que ya son utilizados por la gestión). No requiere ningún conocimiento previo sofisticado de contabilidad ya que el Libro de Registro Financiero y las listas de control tienen un orden natural de entradas, salidas y saldos. Además, los talleres presenciales son andragógicos y están basados en el trabajo real del pescador (combustible, cebo, provisiones y prorrateo).

Viabilidad Operativa

Las actividades de capacitación y las asambleas se planificarán de consenso con los miembros en días y horas no laborables que no choquen con las mareas y los viajes de pesca. El trabajo administrativo de la cooperativa (presidente, tesorero, secretario y comité de educación) se llevará a cabo dentro de los roles que proporcionan. Las reuniones informativas en persona con notificaciones y llamadas a través del grupo oficial de WhatsApp permitirán la comunicación y tener quórum sin sobrecargar el tiempo de los miembros.

Viabilidad Legal

El plan cumple plenamente con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria de Ecuador, que garantiza el cooperativismo, la transparencia financiera, el control social interno y el incentivo para la educación asociativa regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Además, el Reglamento Interno de Ingresos y el Fondo de Contingencia Solidaria serán discutidos y aprobados por la Asamblea General de Miembros, el máximo órgano de toma de decisiones, que garantizará su plena validez legal interna.

Objetivo General

Establecer acciones de fortalecimiento administrativo a través del control financiero, el compromiso institucional y el compromiso organizacional de los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar.

Objetivo Específicos

Formalizar la recolección, registro y gestión de obligaciones y el fondo de contingencia a través de instrumentos aprobados por la Asamblea General.

Mejorar las habilidades de los miembros en costos operativos, finanzas básicas, regulaciones internas y responsabilidad ambiental.

Implementar herramientas simples para el seguimiento de ingresos y gastos, monitoreo de obligaciones y asistencia institucional y convocatorias.

Establecer indicadores, responsabilidades y mecanismos de seguimiento para la evaluación semestral de la ejecución del plan.

Diagnóstico Estratégico Organizacional (Matriz FODA)

Para garantizar la viabilidad del Plan de Fortalecimiento, se muestra un análisis de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que inciden directamente en la gestión de la cooperativa.

Tabla 27.

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
• Alto sentido de identidad, ayuda mutua y cohesión social entre los pescadores en las faenas diarias. • Estructura jurídica y organizativa valorada positivamente por las directivas para la división de tareas • Sistema de comunicación mixto (asambleas presenciales y grupo de WhatsApp oficia) para difusión de información.	• Existencia de programas de capacitación, fomento productivo e iniciativas de limpieza por parte del GAD Municipal de Playas. • Aumento de la demanda de pesca fresca con identidad local por parte de la cadena turística del Cantón. • Apertura de universidades provinciales para llevar a cabo proyectos de vinculación y brindar apoyo técnico.
Debilidades	Amenazas

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Alta morosidad e insatisfacción en el pago de multas y contribuciones económicas • Falta de auditorías internas formales o mecanismo de control contable sistemático debido al bajo flujo de efectivo. • Asistencia y participación irregular de los socios en las asambleas convocadas. | <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia excesiva de intermediarios locales que fijan precios desfavorables. • Inseguridad marítima (robos de motores y lanchas) y variabilidad climática que interrumpe las faenas • Competencia asimétrica frente a la pesca industrial y semi-industrial en el perfil costanero del cantón |
|--|--|
-

Nota: Matriz FODA

Tabla 28.*Matriz Cruzada*

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES INTERNOS / EXTERNOS	- Existencias de programas de capacitación, fomento productivo e iniciativas de limpieza por parte del GAD Municipal de Playas. - Creciente demanda de pesca fresca y con identidad local por parte de la cadena turística del Cantón. - Apertura de universidades de la provincia para realizar proyectos de vinculación y apoyo técnico.	- Dependencia excesiva de intermediarios locales que fijan precios desfavorables. - Inseguridad marítima (robos de motores y lanchas) y variabilidad climática que interrumpe las faenas - Competencia asimétrica frente a la pesca industrial y semi-industrial en el perfil costanero del cantón.
FORTALEZAS	Estrategia FO	Estrategia FA
- Alto sentido de identidad, ayuda mutua y cohesión social entre los pescadores en las faenas diarias. - Estructura jurídica y organizativa valorada positivamente por las directivas para la división de tareas - Sistema de comunicación mixto (asambleas presenciales y grupo de WhatsApp oficial) para difusión de información.	FO1: Utilizar el sistema de comunicación activo por WhatsApp y la estructura organizada de la directiva para coordinar la postulación colectiva de los socios a los programas de fomento productivo y capacitaciones que ofrecen el GAD de Playas y los Ministerios. FO2: Utiliza el fuerte sentido de identidad, unidad y apoyo mutuo entre los pescadores para establecer acuerdos de distribución directa de pescado fresco con el sector hotelero y de restaurantes del cantón Playas, eliminando la necesidad de intermediarios.	FA1: Canaliza el alto nivel de camaradería, unidad y apoyo mutuo entre los miembros para fortalecer y formalizar el fondo de contingencia interno y solidario en caso de emergencias debido a pérdidas o robos de embarcaciones y motores en el mar. FA2: Utilizar el sistema de comunicación mixto (asambleas y canales digitales rápidos) para estructurar una red de alerta temprana y reporte de seguridad marítima en tiempo real entre los socios durante las faenas de pesca, mitigando la inseguridad en el perfil costanero.
DEBILIDADES	Estrategia DO	Estrategia DA
- Existencia de programas de capacitación, fomento productivo e iniciativas de limpieza por parte del GAD Municipal de Playas. - Creciente demanda de pesca fresca y	DO1: Desarrollar acuerdos de vinculación técnica con universidades locales para desarrollar y capacitar un sistema más sencillo de control de efectivo y balance mensual que satisfaga las necesidades de la	DA1: Diseñar e implementar una regulación clara y estandarizada para la recaudación de multas para evitar cargos informales en la playa y fortalecer las finanzas internas contra el impacto económico adverso causado por los intermediarios locales.

con identidad local por parte de la cadena turística del cantón.
 • Apertura de universidades de la provincia para realizar proyectos de vinculación y apoyo técnico.

cooperativa, al tiempo que aborde la falta de procesos formales de auditoría.

DO2: Coordinar con los programas de concienciación ambiental del GAD de Playas para realizar talleres y ofrecer incentivos para el retorno de residuos plásticos a tierra, como contramedida a la debilidad identificada respecto a los desechables a bordo.

DA2: Desarrollar un mecanismo ágil para justificar ausencias y organizar asambleas fuera del horario laboral con el fin de evitar que el quórum y la voz democrática en la toma de decisiones se vean socavados por factores externos como el clima extremo o la urgencia de salir a pescar.

Nota: Matriz DAFO

Plan de Acción

El Plan de Acción es una guía operativa e institucional para resolver los problemas críticos que se identificaron en el diagnóstico de la organización. Este instrumento establece de manera secuencial los objetivos, actividades, recursos, responsables y resultados esperados para optimizar la gestión administrativa y el desempeño de los socios de la cooperativa.

Tabla 29.

Plan de Acción

Fase	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Actividades	Recursos Necesarios	Responsables	Resultados Esperados
Fase 1: Estructuración organizativa e institucional	• 01 de enero de 2027	31 de enero de 2027.	Redactar de forma conjunta el Reglamento Interno de Recaudación y Sanciones para normar el cobro de cuotas y multas.	• Material de oficina básico (hojas, carpetas, esferos). • Copias del reglamento para los socios.	• Presidente de la cooperativa. • Tesorero de la cooperativa. • Investigador.	• Reducción del incumplimiento y regularización del cobro de las multas.
	• 01 de febrero de 2027	28 de febrero de 2027	Formalizar el Fondo de Contingencia	• Sede de la cooperativa.		• Incremento de los fondos internos y de la liquidez económica de la organización

Fase 2: Fortalecimiento de Capacidades Asociativas	01 de marzo de 2027	31 de marzo de 2027	Solidaria ante emergencias (como robos de lanchas o motores), estableciendo que solo accederán a él los socios que estén al día en sus pagos. • Realizar el taller: "Costos de faena de pesca y finanzas básicas" para ayudar a calcular las ganancias reales y evitar pérdidas frente a intermediarios. • Dictar el taller: "Responsabilidad ambiental y pesca sostenible" enfocado en el uso de tarrinas reutilizables a bordo y el respeto a las vedas.	• Facilitadores de vinculación académica o municipal (gratuitos). • Guías y folletos informativos impresos. • Proyector de video.	• Comisión de Educación de la cooperativa. • Facilitadores invitados. • Investigador.	• Socios con habilidades prácticas para administrar el dinero de sus faenas. • Disminución de los desechos plásticos arrojados al ecosistema marino.
	01 de abril de 2027	30 de abril de 2027				
Fase 3: Control Operativo e Instrumentación	01 de mayo de 2027	31 de diciembre de 2027	• Implementar la Bitácora Simplificada de Ingresos y Gastos para registrar de forma visual y transparente el movimiento de caja de la organización. • Estandarizar el uso	• Libro contable físico de diseño sencillo. • Teléfono móvil con conexión a internet. • Plantillas físicas de asistencia y control.	• Secretario de la cooperativa. • Tesorero de la cooperativa.	• Cuentas claras presentadas mensualmente de manera transparente. • Incremento notable en la asistencia, puntualidad y
	01 de mayo de 2027	31 de diciembre de 2027				

del grupo de
WhatsApp para enviar
convocatorias
formales previas a las
asambleas, junto con
un formato para
justificar inasistencias.

quórum en las
asambleas generales.

Nota: Plan de acción para optimizar la gestión administrativa.

Se adopta la siguiente Matriz de Indicadores de Gestión para asegurar un monitoreo efectivo y una verificación empírica de los resultados delineados en el Plan de Acción. Para cada acción, esta matriz consolida la fórmula de cálculo de la línea base, la meta de referencia, el plazo y la metodología oficial de verificación para que el Consejo de Supervisión evalúe de manera independiente y semestral el logro de los objetivos.

Tabla 30.

Matriz de indicadores

Actividad	Indicador	Fórmula de Cálculo	Línea Base (Cap. III)	Meta Referencial	Medio de Verificación
Reglamento de recaudación	Reglamento aprobado	$I1 = (\text{Reglamentos aprobados} / \text{Reglamentos propuestos}) * 100$	0% (Inexistente)	100% (1 reglamento formalizado)	Acta de Asamblea General firmada
Seguimiento de morosidad	Tasa de Morosidad de socios	$I2 = ((\text{N}^\circ \text{ de socios con cuotas/multas vencidas}) / \text{Total de socios en padrón}) * 100$	37.5% de morosidad	Reducir la morosidad a $\leq 15\%$	Registro contable y arqueo de Tesorería
Fondo de contingencia	Fondo formalizado	$I3 = (\text{Fondos aprobados} / \text{Fondos propuestos}) * 100$	0% (Sin normar)	100% (1 fondo con reglamento)	Acta de Asamblea y apertura de registro contable
Taller de costos de faena	Socios capacitados en finanzas	$I4 = (\text{Socios asistentes} / \text{Total de socios convocados (32)}) * 100$		0% 72% de socios (23 socios)	Lista de asistencia firmada e informe del taller

Taller de manejo ambiental	Socios capacitados en ambiente	$I5 = (\text{Socios asistentes} / \text{Total de socios convocados}(32)) * 100$	0%	72% de socios (23 socios)	Lista de asistencia e informe fotográfico
Bitácora financiera	Meses con bitácora actualizada	$I6 = (\text{Meses con bitácora firmada} / \text{Total de meses evaluados (8 meses)}) * 100$	0 meses	100% de cumplimiento (8 meses consecutivos de mayo a diciembre)	Bitácoras físicas firmadas por Tesorería y Vigilancia
Asistencia a asambleas	Tasa de asistencia	$I7 = (\text{Socios asistentes} / \text{Total de socios en padrón activo}) * 100$	71.9% (ponderación favorable del diagnóstico)	Elevar la asistencia al $\geq 85\%$	Listas físicas de asistencia firmadas
Convocatorias oficiales	Convocatorias registradas	$I8 = (\text{Convocatorias con respaldo} / \text{Total de asambleas convocadas}) * 100$	0% (Informal)	100% de convocatorias	Archivo físico de Secretaría + Respaldo de WhatsApp
Evaluación del plan	Informes de seguimiento	$I9 = (\text{Informes semestrales emitidos} / \text{Informes semestrales programados}) * 100$	0 informes	100% (2 informes semestrales al año)	Informes firmados por el Consejo de Vigilancia

Nota: Efectividad, seguimiento sistemático y verificación.

Plantilla de Bitácora Simplificada de Ingreso y Gastos

Este formato será administrado mensualmente por el Tesorero de la organización para llevar el control del efectivo y respaldar la rendición de cuentas semestral ante la asamblea.

Tabla 31.

Plantilla de Bitácora

Fecha	Nº	Detalle	Ingreso	Egreso	Saldo	Firma
			\$		\$500,0	
	1	Saldo inicial cuenta bancaria	500,00		0	
			\$		\$660,0	
	2	Recaudación de aportes	160,00		0	
				\$15,0	\$645,0	
	3	Compra de material de oficina para actas		0	0	
			\$		\$685,0	
	4	Cobro por multas	40,00		0	
		Pago de refrigerios para capacitación de		\$45,0	\$640,0	
	5	taller		0	0	

Nota: Plantilla de control de efectivo

Plantilla de Control de Asistencia y Cumplimiento de Obligaciones

Este registro será gestionado por el secretario de la cooperativa para dar seguimiento al quórum de las asambleas y alertar sobre saldos vencidos en el cobro de las multas.

Tabla 32.

Plantilla de Control de Asistencia

Nº	Nombre del Socio	Mingas y Trabajo	Multas Pendientes	Estado de Cuenta	Firma
1		Asistió/Falta	\$ -	Al Día	
2		Asistió/Falta	\$ -	Al Día	
3		Asistió/Falta	\$ -	Al Día	
4		Falta	\$20,00	Deudor	
5		Asistió/Falta	\$ -	Al Día	

Nota: Control de Asistencia y Cumplimiento de Obligaciones.

Cronograma de Ejecución

Para garantizar la viabilidad operativa del plan de fortalecimiento, se establece una planificación temporal estructurada en tres fases sucesivas a lo largo del año. La distribución de actividades se detalla a continuación.

Tabla 33.**Cronograma de Ejecución**

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Redacción del Reglamento Interno de Recaudación	x											
Aprobación y formalización en Asamblea General		x										
Estructuración del Fondo de Contingencia Solidaria		x										
Taller: "Costos de faena de pesca y finanzas"			x									
Taller: "Responsabilidad ambiental y pesca sostenible"				x								
Implementación de la Bitácora de Ingresos y Gastos					x	x	x	x	x	x	x	x
Monitoreo de asistencia y convocatorias por WhatsApp					x	x	x	x	x	x	x	x
Evaluación semestral de resultados de la propuesta						x						x

Nota: Cronograma estructurado.

Presupuesto Proyectado

La implementación de esta propuesta se rige por un principio de eficiencia económica, buscando el máximo aprovechamiento de los recursos internos y la gestión de alianzas estratégicas gratuitas para evitar generar cargas financieras sobre el patrimonio de la cooperativa o el bolsillo de los socios.

Tabla 34.**Presupuesto Proyectado**

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Copias del borrador del reglamento	100 unidades	\$ 0,15	\$ 15,00
Material de oficina (Papelógrafos, carpetas, marcadores)	1 kit	\$ 10,00	\$ 10,00
Refrigerios para los talleres de capacitación	70	\$ 1,50	\$ 105,00
Uso de instalaciones para sesiones	3 eventos	\$ -	\$ -
Facilitación de Talleres (Finanzas y Medio Ambiente)	2 personas	\$ -	\$ -
Total General			\$ 130,00

Nota: Estructura financiera.

Como se observa en la estructura financiera, el requerimiento de capital para poner en marcha el Plan de Fortalecimiento es de USD 130.00. La mayor parte del costo operativo logístico se sustenta en la autogestión de la propia cooperativa y en el uso de sus espacios físicos, mientras que el componente educativo y de capacitación se gestionará mediante programas de vinculación comunitaria y asistencia técnica estatal, garantizando la viabilidad económica y la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

Tabla 35.

Matriz de Riesgo

Riesgo Identificado	Nivel de Impacto	Medida de Mitigación / Contingencia
Resistencia inicial de los socios al pago de multas o a la regulación de cuotas.	Alta	Campaña de socialización destacando los beneficios directos del Fondo de Contingencia Solidario (disponible solo para miembros al día).
Apatía o muy baja asistencia a los talleres debido a emergencias de pesca o climáticas.	Mediana	Reprogramación flexible de las sesiones; entrega de material gráfico simplificado (folletos) y resúmenes visuales compartidos en el grupo de WhatsApp.
Falta de continuidad o lentitud en el llenado del Libro de Registro Financiero.	Mediana	Apoyo gerencial semestral y auditoría preventiva continua por parte del Consejo de Vigilancia.
Inseguridad marítima severa que paraliza las operaciones.	Alta	Activación prioritaria de la red de alerta rápida a través de WhatsApp y enfoque de los esfuerzos del fondo solidario para apoyar a los afectados.

Nota: Riesgo y medida.

Conclusiones de Propuesta

El diagnóstico situacional (FODA/CAME) indicó que la cooperativa debería centrarse en abordar la morosidad en las cuotas y el ausentismo en las asambleas, utilizando la cohesión social de sus miembros para contrarrestar la intermediación de precios en el varadero.

El establecimiento de las Regulaciones de Ingresos Internos y la creación del Fondo de Contingencia Solidario también proporcionan el marco institucional para formalizar la recaudación de multas, aclarar las competencias de la junta y evitar conflictos en la toma de decisiones.

La capacitación básica en finanzas y concienciación ambiental es adecuada para proporcionar a los miembros herramientas administrativas para calcular mejor sus costos operativos y reducir la contaminación plástica a bordo.

El uso de herramientas de bajo costo como el Libro Simplificado de Ingresos y Gastos y el protocolo de llamadas por WhatsApp evidencia una viabilidad operativa preliminar de un sistema de control interno transparente y participativo, bien adaptado a un presupuesto de \$130.00. No obstante, su efectividad se determinará una vez que se aplique, a través de los indicadores establecidos.

Recomendaciones de Propuesta

Se recomienda que la Junta comunique los resultados del diagnóstico estratégico a la asamblea y fomente un sentido de responsabilidad compartida que evite la apatía participativa y la resistencia a pagar obligaciones.

Se recomienda aprobar e implementar formalmente el Reglamento Interno de Ingresos en la Asamblea General, para que las recaudaciones y sanciones se gestionen con equidad y criterios estrictamente institucionales.

La Comisión de Educación debería desarrollar asociaciones gratuitas con el GAD Municipal de Playas y universidades locales para organizar talleres en horarios que no sean demasiado tarde para las horas de pesca.

Se recomienda que el Consejo de Vigilancia lleve un seguimiento del Libro de Registro Financiero y las listas de asistencia en WhatsApp semestralmente, para que estas herramientas simples puedan institucionalizarse como un hábito administrativo permanente.

Conclusiones

El análisis integral de la gestión administrativa y el desempeño de los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal "Hijos del Mar" concluye que existe una desconexión entre la estructura formal de la organización y la práctica operativa de sus miembros. Si bien la institución cuenta con un marco directivo reconocido y legitimado, la ausencia de mecanismos técnicos de control interno y de seguimiento financiero limita la efectividad de los procesos administrativos y la cohesión de la base societaria en el Cantón Playas.

El diagnóstico situacional de la cooperativa reflejó fortalezas asociativas importantes en la percepción de los objetivos institucionales, el reconocimiento del organigrama, el liderazgo directivo y la aceptación de los informes de rendición de cuentas. Sin embargo, la gestión actual se caracteriza por la informalidad en los métodos de fiscalización y por una escasa rigurosidad en el control y seguimiento de las actividades pesqueras programadas.

Se identificaron como principales factores y barreras prioritarios la marcada morosidad en la cancelación de multas y valores reglamentarios, el ausentismo e intempestividad en las asambleas generales, la baja participación activa en comisiones de trabajo y una débil conciencia ambiental sobre el manejo de residuos plásticos durante las faenas de mar.

Se elaboró un Plan de Fortalecimiento Administrativo fundamentado en el Reglamento Interno de Recaudación, el Fondo de Contingencia Solidario, capacitaciones en costos de faena y manejo ambiental, y herramientas simplificadas como la Bitácora de Ingresos/Gastos y protocolos de convocatoria digital. Todo lo cual confirma y evidencia la idea a defender planteada en esta investigación, demostrando que el diseño de este plan constituye una alternativa técnica viable para orientar los procesos de planificación, organización, dirección y control, promoviendo de forma efectiva el cumplimiento de las obligaciones, la participación institucional y el compromiso organizacional de los socios.

Recomendaciones

Se recomienda que la directiva y la Asamblea lleven a cabo el Plan de Fortalecimiento Administrativo de manera gradual, primero con la formalización de los procedimientos de recaudación y seguimiento de obligaciones, la aplicación de registros financieros y de asistencia, y el fortalecimiento de los procesos de comunicación institucional. El Consejo de Vigilancia deberá evaluar de manera periódica la ejecución del plan mediante los indicadores establecidos, con la finalidad de identificar los cambios observados y efectuar los ajustes necesarios.

Se recomienda que la directiva socialice formalmente los resultados de este diagnóstico ante la Asamblea General, con la finalidad de informar a los socios para establecer acuerdos institucionales que prioricen las acciones del plan de fortalecimiento. La socialización deberá promover la responsabilidad compartida, la participación en la toma de decisiones y el cumplimiento de los compromisos.

Se recomienda que la Asamblea General revise y apruebe el Reglamento Interno de Recaudación y Sanciones, definiendo procedimientos, plazos, responsables y mecanismos de registro para el cobro de cuotas y multas. La Tesorería deberá llevar la bitácora financiera mientras que el Consejo de Vigilancia también es responsable de supervisar y evaluar el uso del libro de registro financiero para que se convierta en un hábito administrativo permanente que mejore los informes de rendición de cuentas semestrales.

Se recomienda gestionar alianzas estratégicas con el GAD Municipal de Playas y universidades cercanas para facilitar talleres sobre finanzas básicas, cálculo de costos de operación pesquera y responsabilidades ambientales. Estos talleres deben realizarse en horarios compatibles con las jornadas laborales marítimas para asegurar la máxima participación de los miembros. Al mismo tiempo, también recomendamos desarrollar formatos de asistencia vía WhatsApp que puedan rastrear la participación en asambleas, comisiones y actividades de capacitación de los miembros, y desarrollar mecanismos de comunicación para los pescadores que sean apropiados a la realidad.

Referencias

- Alba Caluguillin, R. J., Rueda Figueroa, C.M., Vargas Negrete, G. E., & Viteri Guevara, M. X. (2017). Evaluación de la actividad administrativa de cuatro Cooperativas de Ahorro y Crédito en Quito, Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 5(1), 125-136.
- Alvarado, F. Y. M., Quezada, S. L. P., Copo, H. F. B., & Peña, J. N. H. (2021). La economía popular y solidaria y su aporte al crecimiento económico y desarrollo humano en Ecuador. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 8(15), 63-82.
<https://doi.org/10.54753/suracademia.v8i15.850>
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008. (Última modificación 2021).
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). El control de gestión estratégica en las organizaciones. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(1), 15-29.
- Atxabal Rada, A. (2016). La identidad cooperativa como justificación de un tratamiento fiscal diferenciado. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo: International Association of Cooperative Law Journal*, (50), 285-307.
- Barberán, N. P., Ponce, J. M., & Palma, X. V. (2022). El cumplimiento de marcos normativos y su impacto en la gestión organizacional y tributaria de empresas asociativas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(13), 142–165.
- Barrutia Barreto, I., & Egoavil Vera, J. (2020). La gestión pública y el desarrollo social. Instituto Latinoamericano de Altos Estudios (ILAE).
<https://libroselectronicos.ilae.edu.co/index.php/ilae/catalog/view/340/768/1541>
- Benavides-Espejo, B., & Vásquez-Acuña, L. (2021). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv. *CIENCIAMATRIA*, 7, 452-478. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.518>
- Cabezas Torres, N. M., La Serna La Rosa, P. A., Acevedo Carrillo, M., & Araujo Rossel, S. A. (2025). Reformas administrativas en América Latina: Revisión sistemática de los desafíos estructurales, gobernanza participativa e innovación.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15531836>
- Chiavenato. (2010). Introducción a la teoría general de la administración (10ª ed.). McGraw-Hill. O: https://escuelaesam.pe/biblioteca/assets/uploads/libro_689bbd5c9f28d.pdf
- Coba Molina, E. F., Tapia Pazmiño, C. A., & Moreno Cando, N. A. (2020). Control social, asambleas y rendición de cuentas en el gobierno corporativo de cooperativas del sector solidario. *Revista Espacios*, 41(28), 75–89.

- Condori-Ojeda. (2020). Definición y estructura de la población en la investigación científica. *aacademica.org*: <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Coraggio, J. L. (Ed.). (2017). *Economía social y solidaria en movimiento* (1ª ed). Ediciones UNGS, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Cruz, A. M. M. D. la, Vargas, Ó. H. G., & Domínguez, Á. Z. (2021). Caracterización de los vínculos en la organización informal de una Institución de Educación Superior. *Cuadernos de Administración*, 34. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao34.cvoiies>
- Cuellar, M. Y. (2020). El método analítico en los estudios superiores. *educa.fcc.org.br*: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-25922020000400891
- Curiazi, R., Dorigatti, M., Menzani, T., Doukh, N., Aponte, A. S., Giusti, S., Vaca, J., Vargas, A. D., & Páez, S. V. (2017). La integración, clave para el éxito de los actores de la economía popular y solidaria. En *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria* (Ed.), *Sostenibilidad de la Economía Popular y Solidaria: Investigaciones y Experiencias VI Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria* (pp. 301–326). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Libro-VI-Jornadas_2017.pdf
- Dextre Flores, J. C., & Pozo Rivas, R. S. D. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201202.005>
- Duque Domínguez, J. F. (1988). La baja obligatoria del socio. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (56-57), 13-48.
- El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. | International Labour Organization. (2012, agosto 27). <https://www.ilo.org/es/publications/el-cooperativismo-en-america-latina-una-diversidad-de-contribuciones-al>
- El estado mundial de la pesca y la acuicultura. (2022). <https://doi.org/10.4060/cc0461es>
- Escalamiento de las iniciativas de economía circular en América Latina y el Caribe | CEPAL. (2023). Recuperado 16 de mayo de 2026, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/68642-escalamiento-iniciativas-economia-circular-america-latina-caribe>
- FAO. (2022). Las contribuciones de la pesca en pequeña escala al desarrollo sostenible. Un resumen de las conclusiones del reporte iluminando las cosechas desconocidas (ICD) [Graphic]. FAO. <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cb8233es>
- Fernández-Espinosa, C., Brito-Paredes, P., Mendoza-Torres, G., & Villavicencio-Aguilar, C. (2021). Tradición pesquera artesanal e identidad sociocultural de Puerto Bolívar: Contexto del Golfo de Guayaquil-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 386-400.

- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. (2020). Recuperado 17 de mayo de 2026, de https://www.academia.edu/37050445/FUNDAMENTOS_DE_ADMINISTRACION%93N
- Guzmán-Delgado, C., Méndez-Zhigüe, E., Romero-Black, W., & Mora-Sánchez, N. (2021). Valoración de puestos de trabajo en GAD's cantonales de la provincia de El Oro | 593 Digital Publisher CEIT. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/734
- Hernández, L. M., Saltos, G. R., & Vera, E. D. (2021). Asignación de responsabilidades operativas y control del desempeño en entidades de la economía popular y solidaria. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 318–337.
- Hernández-Sampieri, D. R. (2018). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA.
- Karina Cecibel Torres Lopez, J. E. (2025). Relación entre la satisfacción laboral y compromiso organizacional en el talento humano de las grandes empresas del sector comercial dedicadas a la venta del por mayor de camarón y langostino de la provincia de El Oro. Obtenido de [ciencialatina.org](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.18652): https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.18652
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.docx. (2011). Recuperado 24 de mayo de 2026, de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>
- López, R. A., & Padilla, K. T. (2023). El trabajo colaborativo y la cohesión interna como motores de sostenibilidad en comunidades pesqueras artesanales. *Revista Científica UISRAEL*, 10(2), 123–140.
- Mazhar, S. A., Anjum, R., Anwar, A. I., & Khan, A. A. (2021). Methods of Data Collection: A Fundamental Tool of Research. https://www.researchgate.net/publication/356269289_Methods_of_Data_Collection_A_Fundamental_Tool_of_Research
- Montúfar, R. G. (2020). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones.
- Morocho, D. F., & Gavilanes, V. E. (2024). Estrategias de articulación comercial y participación asociativa en organizaciones de productores artesanales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 5890–5908.
- Newton, R. (2022, julio 25). The UN's «The State of World Fisheries and Aquaculture» Report: A Closer Look. Ocean Wise. <https://ocean.org/blog/the-uns-the-state-of-world-fisheries-and-aquaculture-report-a-closer-look/>
- Paspuel Guevara, K. G., Arteaga Durazno, C. M., Cadena Rodríguez, M. J., & Toapanta Sigchos, M. P. (2017). Evaluación del proceso administrativo de tres Cooperativas de Ahorro y Crédito seleccionadas del cantón “Quito”. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 5(1), 74-82.

- Pérez, J. (2021). Aplicación de la filosofía cooperativista como herramienta de dirección en Ecuador. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4792/1/T1803-MDE-Perez-Aplicacion.pdf>
- Ponce, R. (2007). Administración Moderna. Editorial Limusa.
https://jlsobranisg.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/administracion_moderna-reyes-ponce.pdf
- Pufahl, L., Stiehle, F., Ihde, S., Weske, M., & Weber, I. (2025). Resource allocation in business process executions—A systematic literature study. *Information Systems*, 132, 102541. <https://doi.org/10.1016/j.is.2025.102541>
- Ramos-Galarza, C. A. (2024). Los Alcances de una investigación. *cienciamerica.edu.ec*:
<https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336/621>
- Rivera, M. J. R., & Lemaître, A. (2016^a). Economía solidaria en el Ecuador: Institucionalización y tipos de organizaciones. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), 282-298.
- Rivera, M. J. R., & Lemaître, A. (2016^b). Economía solidaria en el Ecuador: Institucionalización y tipos de organizaciones. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), 282-298.
- ROBBINS COULTER ADMINISTRACIÓN 12^a EDICIÓN, 2014. (2014). Recuperado 21 de mayo de 2026, de
https://www.academia.edu/43776169/ROBBINS_COULTER_ADMINISTRACION_12a_EDICION_2014
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2009). *Management* (10th ed). Pearson Prentice Hall.
- Roberto Hernández-Sampieri, Christian Paulina Mendoza Torres. (2018). *bellasartes.upn.edu*. <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Stewart, C. (2024). *Research design and descriptive analysis in applied social sciences* (3.^a ed.). Routledge.
- Rodríguez Cruz, F. (2007). Generalidades acerca de las técnicas de investigación cuantitativa. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942053>
- Sánchez Zambrano, M. (2024). Bienestar laboral empresarial y desarrollo profesional: el caso de una empresa bananera del Ecuador.
<http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/v1n59/2528-7907-rsan-1-59-00001.pdf>
- Santana Correa, P. A., Camacho Villota, W., & Peñaherrera Larenas, F. (2019). La auditoría interna como herramienta de gestión de las organizaciones públicas del Cantón Vinces. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (3 (Marzo)), 62.
- SEPS (2021). SEPS. Obtenido de <https://www.cpmccs.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/3.-GUIA-DE-RENDICION-DE-CUENTAS-TRANSPARENCIA.pdf>

Toaza Egas, M. d., López Suárez, M. A., Vera Vásquez, W. R., & López Mosquera, L. L. (2023). Fortalecimiento del proceso de inclusión educativa mediante la intervención Psicopedagógica. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152252>

Apéndice 1.

Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA		
"GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESEMPEÑO DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA PESQUERA ARTESANAL HIJOS DEL MAR CANTÓN PLAYAS, AÑO 2025"	¿Cómo es la gestión administrativa y el desempeño de los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar en el Cantón Playas, año 2025?	GENERAL	El diseño de un plan de fortalecimiento administrativo constituye una alternativa al fortalecimiento de la gestión y del desempeño de los socios en la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar en el Cantón Playas, año 2025	Gestión Administrativa.	Planificación	Objetivos institucionales	ENFOQUE		
		SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS				Analizar la gestión administrativa y el desempeño de los socios de la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos del Mar en el Cantón Playas, año 2025.	Organización	Planes operativos de pesca	Mixto
								Asignación de recursos	ALCANCE
	Organigrama				Descriptivo				
	Manual de funciones				MÉTODOS				
	filosofía empresarial				Análítico-Sintético				
	Dirección				Liderazgo directivo	POBLACIÓN			
		canales de comunicaión			32 Socios y 3 directivos				
		Toma de decisiones			MUESTRA				
	Control	Informes de rendición de cuentas		Censo Institucional					
		Seguimiento administrativo		TECNICAS E INSTRUMENTOS					
		Auditorías internas		Encuestas (cuestionario estructurado)					
	Cumplimiento de Obligaciones	Cumplimiento reglamentario							
		Pago de multas							
		Responsabilidades en actividades de la cooperativa							
Participación Institucional	asistencia a asamblea	Entrevista (Guía de Entrevista)							
	Participación en comisiones								
	Respuesta a convocatoria								
Compromiso Organizacional	Disposición al trabajo colaborativo								
	Colaboración con actividades comunitarias y de beneficio colectivo								

Apéndice 2.

Instrumento de investigación - Cuestionario de Encuesta



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tema: Gestión Administrativa y desempeño de los socios en la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos Del Mar, Año 2025

Objetivo:

Le invitamos cordialmente a colaborar en esta investigación académica cuyo objetivo es analizar la gestión administrativa y el desempeño de los socios en la cooperativa. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas que brinde serán anónimas y confidenciales, utilizadas exclusivamente con fines académicos y estadísticos, garantizando que su identidad no será revelada en ningún reporte. No existen riesgos físicos, psicológicos, laborales ni legales asociados a su participación, y aunque no recibirá compensación económica, sus respuestas serán de gran valor para el desarrollo del estudio. Usted puede abstenerse de responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna.

Declaración:

“He leído y comprendido la información anterior. Acepto participar voluntariamente en la encuesta y autorizo el uso académico de mis respuestas, garantizando mi anonimato.”

Si ☐ No ☐

Instrucciones: Lea atentamente cada pregunta y marque con una "X" la opción que mejor represente su nivel de acuerdo o su realidad como socio.

En los ítems tipo Likert, utilice la siguiente escala de valoración:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

ENCUESTA

Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐

Edad:

- ☐ 18 - 29 años
☐ 30 – 41 años

- ☐ 42 - 53 años
☐ 54 – 65 años

Tiempo como socio:

☐ 1 – 5 años

☐ 11-15 años

☐ 6 -10 años

☐ 16 o mas años

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Considera que la cooperativa cuenta con objetivos institucionales claramente definidos?					
2	¿Los planes operativos orientan adecuadamente las actividades de pesca?					
3	Considero que la asignación de recursos (fondos, equipos e infraestructura) se realiza de manera equitativa y eficiente entre los socios					
4	¿Conozco el organigrama de la cooperativa?					
5	¿Las Funciones de los directivos están claramente definidas y son conocidas por los socios?					
6	¿La filosofía empresarial (valores, respeto y honestidad) es promovida y respetada por los integrantes de la cooperativa?					
7	¿La directiva demuestra liderazgo en la gestión de la cooperativa?					
8	¿Los canales de comunicación permiten una adecuada información entre directivos y socios?					
9	¿La directiva considera la opinión de los socios para la toma de decisiones importantes de la cooperativa?					
10	¿Los informes de rendición de cuentas son claros y oportunos?					
11	¿La cooperativa realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades programadas?					
12	Las auditorías internas contribuyen a mejorar la gestión de la organización.					
13	¿Cumpló de manera estricta con las normas y reglamento establecidos por la cooperativa?					
14	Realizo el pago de multas de manera oportuna cuando corresponde					
15	Cumpló con las actividades asignadas por la cooperativa de manera responsable					
16	Asisto con regularidad y puntualidad a las asambleas convocadas por la institución					
17	Participo activamente en las comisiones o comités que me son asignados					
18	Respondo oportunamente a las convocatorias realizadas por la directiva de la cooperativa					
19	Participo activamente en las faenas de limpieza de lanchas, puerto, playas y demás áreas comunes organizadas por la cooperativa					
20	Mantengo una actitud constante de cooperación y apoyo con los demás socios					
21	Colaboro activamente en las actividades comunitarias y de beneficio colectivo organizadas por la cooperativa					

Apéndice 3.

Instrumento de investigación - Guía de entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tema: Gestión Administrativa y desempeño de los socios en la Cooperativa Pesquera Artesanal Hijos Del Mar, Año 2025

Objetivo:

Le invitamos cordialmente a colaborar en esta investigación académica cuyo objetivo es analizar la gestión administrativa y el desempeño de los socios en la cooperativa. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas que brinde serán anónimas y confidenciales, utilizadas exclusivamente con fines académicos y estadísticos, garantizando que su identidad no será revelada en ningún reporte. No existen riesgos físicos, psicológicos, laborales ni legales asociados a su participación, y aunque no recibirá compensación económica, sus respuestas serán de gran valor para el desarrollo del estudio. Usted puede abstenerse de responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna.

Declaración:

“He leído y comprendido la información anterior. Acepto participar voluntariamente en la entrevista y autorizo el uso académico de mis respuestas, garantizando mi anonimato.”

Si ☐ No ☐

GUÍA DE ENTREVISTA PARA

Datos Generales

Nombre (opcional): _____

Cargo dentro de la asociación: _____

Tiempo de pertenencia a la asociación: _____

Preguntas

Desde su experiencia, ¿cómo describiría la gestión administrativa y el funcionamiento general de la cooperativa?

1. ¿Cómo se establecen los objetivos institucionales para asegurar que orienten adecuadamente las actividades de la cooperativa?
2. ¿Cómo planifican las actividades pesqueras durante el año?
3. ¿Qué criterios consideran prioritarios para la asignación de recursos (fondos, infraestructura o herramientas pesqueras)?
4. ¿Considera que el organigrama actual responde a las necesidades de la cooperativa?
5. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las funciones asignadas?
6. ¿Cómo se promueven los valores institucionales entre los socios?
7. ¿Cómo se evalúa el liderazgo ejercido por la directiva?
8. ¿Qué canales de comunicación utiliza la directiva para informar a los socios sobre decisiones importante o cambios de rumbo en la cooperativa?
9. ¿Cómo participan los socios en la toma de decisiones importantes?
10. ¿Cómo se preparan los informes de rendición de cuentas?
11. ¿Qué mecanismos aplican para garantizar el cumplimiento de las actividades?
12. ¿Con qué frecuencia se realizan auditorías internas y que resultados generan?

13. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de las normativas y reglamentos por parte de los socios?
14. ¿Cuál es el comportamiento de los socios respecto a las sanciones y el pago de multas?
15. ¿Cumplen los socios sus responsabilidades de manera adecuada?
16. ¿Cómo califica el nivel de asistencia, puntualidad e interés de los socios en las asambleas generales?
17. ¿Cómo participan los socios cuando se les asignan responsabilidades en comisiones o grupos de trabajo?
18. ¿Cómo evalúa la participación de los socios en las faenas de limpieza y mantenimiento de las áreas comunes?
19. ¿Cómo responden los socios a las convocatorias realizadas por la directiva?
20. ¿Cómo describiría el nivel de cooperación entre los socios?
21. ¿Qué participación tienen los socios en actividades comunitarias y de beneficio colectivo?
22. ¿Qué acciones o estrategias considera prioritarias para fortalecer la gestión administrativa y mejorar el desempeño de los socios en la cooperativa?

Apéndice 4.

Evidencia de plagio



Informe de análisis
Compilatio Magister+ | UPSE-ECU

LUIS QUINDE QUIMI TESIS ACTTTT

ID : 66ea303d0be4877fa6843581c2816ec692bc3976



4%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : LUIS QUINDE QUIMI TESIS ACTTTT .txt	Depositante : Renzo Enrique Gutiérrez Contreras
Tamaño del archivo original : 589,01 kB	Fecha de depósito : 30 de julio de 2026
Número de palabras : 22.053	Tipo de carga : interface
	fecha de fin de análisis : 30 de julio de 2026

Resumen (sección 1/3)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

<1%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.





Detección de IA

3%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.





Idiomas no reconocidos

1%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



Apéndice 5.

Certificado de validación de Encuesta



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Gestión Administrativa y desempeño de los socios en la Cooperativa Artesanal Pesquera Hijos del Mar del Cantón Playas, Año 2025"

Autor del Instrumento: Luis Gustavo Quinde Quimi

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				✓	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.				✓	
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.				✓	
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				✓	
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				✓	
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				✓	
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					✓
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					✓

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☒ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 3 de julio de 2026


 Firma del Experto Informante
 Ing. Sabina Gisella Villón Perero Mgt.

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
 Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 761 - 732

UPSE ¡crece con TALENTOS!

f @ t v www.upse.edu.ec

Apéndice 6.

Certificado de validación de Entrevista



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Gestión Administrativa y desempeño de los socios en la Cooperativa Artesanal Pesquera Hijos del Mar del Cantón Playas, Año 2025"

Autor del Instrumento: Luis Gustavo Quinde Quimi

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					✓
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.			✓		
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.				✓	
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.			✓		
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				✓	
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				✓	
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.				✓	
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					✓

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☒ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 3 de julio de 2026

Firma del Experto Informante
Ing. Sabina Gisella Villón Perero Mgt.

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE ¡crece con UPSE!

f @ t v www.upse.edu.ec

Apéndice 7.

Certificado de Validación de Entrevista y Encuesta



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: **"Gestión Administrativa y desempeño de los socios en la Cooperativa Artesanal Pesquera Hijos del Mar del Cantón Playas, Año 2025"**, planteado por el/la estudiante **Luis Gustavo Quinde Quimi** con cédula de identidad **0942765793**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Cuestionario de Encuesta
2. Guía de Entrevista

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario de el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 03 de julio de 2026.

Ing. Sabina Gisella Villón Perero, Mgt.
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Apéndice 8.

Solicitud de Carta Aval



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio N° 113 - JXTU-ADE-2026
La Libertad, 27 de mayo del 2026

Contador,
Jesús Vera.

**PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA PESQUERA ARTESANAL HIJOS DEL
MAR**

En su despacho. -

De mi consideración:

Estimado reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE).

Me dirijo a usted con el propósito de poner en su conocimiento que hemos recibido la solicitud del señor Quimi Luis Gustavo, portador de la Cédula de Ciudadanía N° 0942765793, estudiante de nuestra carrera, quien expresa su interés en desarrollar su Trabajo de Titulación bajo el tema:

**"GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL DESEMPEÑO DE LOS SOCIOS DE LA
COOPERATIVA PESQUERA ARTESANAL HIJOS DEL MAR, AÑO 2025"**

Dado que el desarrollo de este estudio requiere el respaldo institucional de su distinguida empresa, le solicitamos respetuosamente la emisión de una **Carta Aval**, a través de la cual se ratifique la aceptación y se brinden las facilidades necesarias para la ejecución del trabajo. Asimismo, solicitamos su autorización para que el resumen del estudio pueda ser publicado en la página oficial de la UPSE.

Cabe destacar que el presente trabajo contará con la tutoría del Ing. Renzo Gutiérrez Contreras Mgtr., quien guiará el proceso de investigación y garantizará el cumplimiento de los objetivos planteados.

Agradecemos de antemano su colaboración y quedamos atentos a su pronta respuesta.

Atentamente,



Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgs.
DIRECTOR DE CARRERA
C.c. archivo
JXTU/JG



Jesús Vera T.
Recibido
06/06/2026
10:34

Apéndice 9.

Cronograma tutorías

[illegible]

Apéndice 10.

Evidencia de Encuesta y Entrevista



Apéndice 11.

Evidencia de tutorías

