



UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”

ESCUELA DE POSTGRADO

**EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN
ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y LA ASOCIATIVIDAD
ORGANIZACIONAL DE LOS ARTESANOS DEL CENTRO
POBLADO DE CARHUAYOC, DISTRITO DE SAN MARCOS,
ANCASH, 2012.**

Tesis para optar el grado de maestro
en Políticas Sociales

Mención en Gerencia de Proyectos y Programas Sociales

DANIEL YSAAC REEVES CÓRDOVA

Asesor: Dr. Félix Antonio Lirio Loli

Huaraz - Perú

2016

Nº Registro: T0473

MIEMBROS DEL JURADO

Mag. *Juan Emilio Vílchez Cárcamo* Presidente

Mag. *Carlos Chunga Antón* Secretario

Doctor *Félix Antonio Lirio Loli* Vocal

ASESOR:

Dr. Félix Antonio Lirio Loli

AGRADECIMIENTO

- *A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino*
- *A aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*Al recuerdo de mi padre que me da la
fortaleza necesaria para seguir adelante*

Índice

RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos	5
1.2. Hipótesis	6
1.3. Variables	6
1.4. Operacionalización de Variables	7
II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	8
A Nivel Nacional:	8
2.2. Bases teóricas.....	13
A. Fortalecimiento de Capacidades en Actividades Productivas.....	13
A.1. Concepto de Capacidades en Actividades Productivas.....	13
A.2. El fundamento de las capacitaciones.....	13
A.3. La Organización	16
A.4. La Producción en las organizaciones comunitarias.....	25
A.5. La Comercialización en las Actividades Productivas	28
B. Asociatividad Organizacional	33

B.1. Concepto de Asociatividad Organizacional	33
B.2. Gestión Organizacional	34
B.3. Aplicación de los medios de producción.....	37
B.4. Sostenibilidad organizacional.....	38
B.5. Proceso de Participación Ciudadana	41
2.3. Definición de Términos.....	44
III. METODOLOGÍA	46
3.1. Tipo de Estudio o Investigación	46
3.2. Diseño de la investigación	46
3.3. Población o universo.....	46
3.4. Unidad de Análisis y Muestra.....	47
3.5. Instrumentos de recopilación de datos.....	47
3.6. Análisis Estadístico e interpretación de la información.....	48
3.7. Localidad e Institución donde se ejecutó el proyecto	48
IV. RESULTADOS	49
4.1. Resultados de las Encuestas.....	49
4.2. Análisis de Confiabilidad.....	60
4.3. Correlación de variables	61
4.4. Contrastación de Hipótesis	61

4.5. Hipótesis específica 1	63
V. DISCUSIÓN.....	65
VI. CONCLUSIONES	85
VII. RECOMENDACIONES.....	86
VIII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	88
Anexos	90
Matriz de Consistencia.....	91

Índice de Tablas y Figuras

Tabla 1: Matriz de involucrados	15
Tabla 2: Formas de desarrollar la organización	17
Tabla 3: Formas de Estructura Organizacional	19
Tabla 4: FO de la Comunidad	21
Tabla 5: DA de la Comunidad	21
Tabla 6: Género	49
Tabla 7: Edad	49
Tabla 8: Se realizaron talleres de capacitación en la organización	50
Tabla 9: Afirma haber recibido conocimientos útiles en talleres (Aprensión)	50
Tabla 10: Conoce la definición de "Visión Empresarial"	51
Tabla 11: Conocimiento de las funciones de cada miembro de la organización ..	51
Tabla 12: Conocimiento de los instrumentos de gestión de la organización	52
Tabla 13: Domina el concepto de "Calidad de producto"	52
Tabla 14: La oferta de productos se relaciona con el mercado	53
Tabla 15: Los precios se definen adecuadamente	53
Tabla 16: Usan un canal de distribución para sus productos	54
Tabla 17: Realizan actividades de promoción para sus productos.....	54
Tabla 18: Desarrollan una adecuada gestión de ventas.....	55

Tabla 19: Es número de miembros es suficiente para la organización	55
Tabla 20: Se desarrollan acuerdos con frecuencia	56
Tabla 21: Los socios conocen los medios de producción	56
Tabla 22: Los medios de producción se usan adecuadamente	57
Tabla 23: Se firman convenios bilaterales	57
Tabla 24: Conoce el Estatuto de manera suficiente	58
Tabla 25: Hay miembros hábiles en la organización	58
Tabla 26: Las propuestas se dan con frecuencia	59
Tabla 27: Análisis de fiabilidad del instrumento	60
Tabla 29: Correlación de variables	61
Tabla 30: Correlaciones	62
Tabla 31: Distancias aproximadas hacia los CP	92
Tabla 32: Población de Carhuayoc	92
Tabla 33: Distribución de la población del CP de Carhuayoc por edades	93
Tabla 34: Características educativas del Centro Poblado de Carhuayoc	94
Tabla 35: Características sociales del Centro Poblado de Carhuayoc	95
Tabla 36: Características del hogar y vivienda del CP de Carhuayoc	96

Figura 1: Las 7 enfermedades mortales de la gerencia	27
Figura 2: Oportunidades de Comercialización en las Comunidades	29
Figura 3: Fases de comercialización	30
Figura 4: La rueda de valores para la comercialización.....	31
Figura 5: El Enfoque hacia el cliente	32
Figura 6: Correlación de variables	63

RESUMEN

El propósito fundamental fue determinar la incidencia del fortalecimiento de capacidades en actividades productivas en la asociatividad organizacional de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, Ancash, esto, a partir del problema evidenciado por la visión cortoplacista y los escasos de objetivos de largo aliento observados en la organización naciente de esta comunidad andina.

Se presenta detalladamente el procesamiento y análisis de los datos de la población constituida por 200 socios pertenecientes a la asociación de artesanos del CP de Carhuayoc, San Marcos, en Ancash. Su tamaño de muestra fue 131. Para la recolección de datos se utilizaron las encuestas con su respectivo cuestionario usándose indicadores que están delimitados por las dimensiones propias de las políticas sociales.

Finalmente, se presenta resultados que confirman que el fortalecimiento de capacidades en actividades productivas incide en la asociatividad organizacional de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, Ancash. Se evidencia que el nivel de fortalecimiento de capacidades en actividades productivas de los artesanos es bajo, siendo débil la asociatividad organizacional en esta comunidad de Ancash, Perú.

Palabras claves: Actividades Productivas, Asociatividad organizacional.

ABSTRACT

The main purpose was intended to determine the incidence of capacity in productive activities in organizational association of artisans of the Town Center Carhuayoc, District of San Marcos, Ancash, this, from the problem evidenced by the shortsightedness and shortages long observed breath objectives in the emerging organization of this Andean community.

processing and analysis of population data consisting of 200 members belonging to the association of artisans CP Carhuayoc, San Marcos, Ancash is presented in detail. Sample size was 131. For data collection surveys were used with their respective questionnaire being used indicators that are defined by the characteristics of the social political dimensions.

Finally, results confirming that strengthening capacities in productive activities affects the organizational association of artisans CP Carhuayoc, District of San Marcos, Ancash is presented. It is evident that the level of productive capacity building activities of craftsmen is low, being weak organizational associativity in this community of Ancash, Peru.

Keywords: Productive Activities, organizational associativity.

I. INTRODUCCIÓN

En el año de 2010 la Municipalidad Distrital de San Marcos desarrolló un proyecto a favor de los pobladores del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, Provincia de Huari, Departamento de Ancash.

La idea consistió en desarrollar capacidades en el tema del fortalecimiento de actividades productivas a favor de los pobladores pertenecientes a la Asociación de Artesanos de la Comunidad.

Por lo anterior, se evidenció problemas relacionados con los niveles productivos en esta comunidad que iban deteriorándose a tal punto que se convirtió en un tema de preocupación entre las autoridades, familias de esta jurisdicción. Ante este panorama se formuló un proyecto para resolver el tema. Este proyecto planteó un conjunto de talleres de capacitación para la **mejora de los productos** elaborados por los pobladores de la zona, pero, por sobre todo, la preocupación principal del proyecto fue el **fortalecimiento de capacidades en actividades productivas** en el mercado meta, eje fundamental para el desarrollo rural de esta comunidad de Ancash.

En esta comunidad, por ende, se reforzaron los talleres de capacitación a fin de desarrollar el tema de la aprensión. De esta manera se buscó menguar el cortoplacismo a través del entendimiento y puesta en práctica de la visión empresarial. Los miembros de este centro poblado debido a sus limitaciones pedagógicas y administrativas tenían dificultades en la definición de funciones y sus roles. Por ello los instrumentos administrativos no eran una herramienta de orientación organizacional, menos aún para lograr niveles de calidad en los

productos que elaboraban de manera artesanal. Hoy día es preciso elaborar productos que sintonicen perfectamente en el mercado. Ese no era el caso en esta comunidad sanmarquina por el desconocimiento de la promoción, la distribución y la definición de precios, por ejemplo.

Para contrarrestar el problema, el proyecto formulado y ejecutado estuvo diseñado para mejorar la **organización de la asociación** de artesanos productores en términos de fortalecimiento de capacidades a fin de también mejorar concretamente los productos en base al cuero y los tejidos a telar. De igual manera se planteó realizar acciones orientadas a mejorar los niveles de **producción de los productos** para su consiguiente comercialización coherente a un mercado con necesidades orientadas a esta oferta de producto rural.

Para ello fue necesario trabajar en el tema del capital humano. Concretamente se planteó mejorar y consolidar la asociatividad organizacional pues el trabajo o la labor de los artesanos había tenido debilidades en su gestión organizacional. (Pinilla & Fernandez, 2011)

Se buscó incrementar no solamente el número de miembros democráticamente participativos, sino también el número de acuerdos establecidos en sus reuniones. De igual forma los medios de producción en uso tenían que tener una relevancia junto con la firma de convenios que demanda el estatuto de la comunidad.

En el tema de la **asociatividad**, se observó, por ejemplo, que había una débil aplicación de medios de producción que hacían frágil la sostenibilidad organizacional del grupo en San Marcos. A esto se suma el importante aspecto relacionado con la participación ciudadana, entendida como esa fortaleza de los

pobladores para mostrar cambios favorables al quehacer vecinal, la preocupación para definir roles y servicios en la mejora de vida de los pobladores.

Y es que, uno de los mayores problemas que se suscitan en las asociaciones civiles en las jurisdicciones rurales del Departamento de Ancash es la debilidad de su compromiso entre sus colaboradores, socios y autoridades en el momento, aspecto importante en la **asociatividad de las organizaciones**. Esta afirmación no está exenta de la realidad en el Centro Poblado de Carhuayoc debido a que en una reciente visita realizada por el investigador se advirtió algunas manifestaciones adversas a los objetivos del proyecto que se requieren evaluar.

La visión cortoplacista es un factor imperante. Así, en el caso de la Asociación de Artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, sus miembros no definen sus objetivos de largo aliento, hay escasos de compromiso, existe desconfianza entre sus miembros por la ausencia de capital social.

En vista de esta situación, la Municipalidad Distrital de San Marcos, como se indicó, tuvo la iniciativa de desarrollar un proyecto denominado *“Fortalecimiento de capacidades en actividades productivas para los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc”*. Su ejecución concretada amerita ahora un diagnóstico que es necesario evaluar en términos sociales, así emerge el objetivo de la presente investigación.

En razón a que el **fortalecimiento de capacidades** en actividades productivas en el Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, Ancash, cumple un rol importante en la efectividad del fortalecimiento de las capacidades de sus pobladores, el presente trabajo busca tener un impacto significativo en analizar y

describir estos esfuerzos a nivel social. Esto incidirá en realizar lineamientos para mejores propuestas en el área del fortalecimiento de capacidades, la definición de los objetivos y la medición de estos esfuerzos. De esta manera las entidades cooperantes lograrán sus objetivos responsablemente los cuales redundarán en mayores **beneficios sociales** para estos pobladores y la sociedad en general.

Se ha logrado realizar esta investigación en el interés de mejorar las labores sociales en esta parte del país a partir de propuestas coherentes, responsables y éticos este tema es meritorio pues este estudio, se espera, contribuya a comprobar en términos de investigación al analizar la influencia del fortalecimiento de capacidades en actividades productivas a favor de la comunidad.

Como **justificación metodológica**, en este trabajo se aplicó la metodología científica para identificar el problema, para después de analizar las teorías, formular soluciones a través de la hipótesis; así como identificar los objetivos que orientan de la investigación. Todo esto mediante la aplicación de todos los elementos metodológicos correspondientes.

Como **problema general** se planteó la interrogante ¿Cómo incide el fortalecimiento de capacidades en actividades productivas en la asociatividad organizacional de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, Ancash?. Y como **problemas específicos**: ¿Cuál es el nivel de fortalecimiento capacidades en actividades productivas de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos? ¿Cómo es la asociatividad organizacional de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, Ancash?

1.1. Objetivos

Objetivo General:

Determinar cómo incide el fortalecimiento de capacidades en actividades productivas en la asociatividad organizacional de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, Ancash.

Objetivos Específicos:

- a) Medir el nivel de fortalecimiento capacidades en actividades productivas de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos.
- b) Evaluar la asociatividad organizacional de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos

1.2. Hipótesis

Hipótesis General

El fortalecimiento de capacidades en actividades productivas incide poco en la asociatividad organizacional de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos.

Hipótesis Específicas

- a. El nivel de fortalecimiento de capacidades en actividades productivas de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, es bajo.
- b. La asociatividad organizacional de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, es débil.

1.3. Variables

Variable Independiente:

Fortalecimiento de capacidades en actividades productivas = X

Variable Dependiente:

Asociatividad organizacional = Y

1.4. Operacionalización de Variables

Variable	Descripción	Dimensiones	Indicadores
Independiente: X (Fortalecimiento de capacidades en actividades productivas.)	Proceso de dotación de conocimientos y habilidades que permiten a un grupo humano integrarse al mercado en virtud de la creación de un producto.	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de capacitación Aprensión
		Organización	<ul style="list-style-type: none"> Visión empresarial Definición de funciones Instrumentos administrativos
		Producción	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de producto Oferta coherente al mercado
		Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> Definición de precios Distribución Promoción Gestión de ventas
Dependiente: Y (Asociatividad organizacional)	La asociatividad es un mecanismo de cooperación en donde cada participante, sin perder necesariamente su independencia, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común.	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Número de miembros Numero de acuerdos
		Aplicación de medios de producción	<ul style="list-style-type: none"> Socios que conoce el uso de los medios de producción. % de medios de producción en uso
		Sostenibilidad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Convenios Estatuto
		Participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> Miembros hábiles Número de propuestas hechas

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

A Nivel Nacional:

María Gonzáles Rodríguez (2009): “La relación entre el programa de formación empresarial y la Asociatividad organizacional”. Tesis para optar el Grado de Magíster en Gerencia Social. UPC, Lima.

La tesista define la situación problemática indicando que si se analiza el contexto de la formación para la empresa, la cantidad de planes, programas, cursos y acciones de formación dirigidas a la asociatividad que son, en muchos casos, muy diferentes, porque distintas son las instituciones que la organizan. Además, hay que decir que los procesos mencionados sirven para valorar cada proceso. Estos supuestos justifican esta tesis que tiene como objetivo valorar la calidad de programas de formación, evaluando, su diseño, su desarrollo práctico y los resultados que se obtienen para la asociatividad organizacional.

Esta fundamentación, sirvió como referente para concretar y definir el diseño de investigación. Esta revisión y fundamentación teórica permitió definir y adoptar un perfil de formador, con unas capacidades y competencias específicas, tras analizar las distintas aportaciones y estudios realizados en este campo. Por otra parte, es necesario, también, analizar los distintos modelos de formación que conducen a adoptar un modelo concreto para la asociatividad: el modelo contextual-crítico en la empresa.

Para el análisis de los mismos se ha utilizado una metodología interpretativa, complementando metodologías cualitativas y cuantitativas, asumiendo la

implicación de varios instrumentos de recogida de información y varias fuentes de información, bajo el principio de la triangulación.

En el proceso de investigación evidencia que los programas de formación empresarial tienen como referente el modelo de formación contextual crítico y asumen muy poco el papel crítico e innovador para la asociatividad.

De todo este análisis la tesista indica que se debe seguir insistiendo en la formación empresarial para tener trabajadores reflexivos y críticos. En este sentido, los programas y acciones de formación a favor de la asociatividad, deben ser de calidad pues deben potenciar estas capacidades, además de las propias de diseño y desarrollo empresarial.

Mirabent Perozo, Gloria (1990). Revista Pedagógica Cubana. Año II. Abril-Junio N°06. La Habana.

Un taller pedagógico es una reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños grupos o equipos para hacer aprendizajes prácticos según los objetivos que se proponen y el tipo de asignatura que se organice. Puede desarrollarse en un local pero también puede darse al aire libre.

No existe un taller donde no se realicen actividades prácticas manuales o intelectuales. Se puede afirmar que el taller tiene como objetivo la demostración práctica de las leyes, ideas, teorías, las características y los principios que se estudian; la solución de las tareas con contenido productivo.

Por eso el taller pedagógico resulta una vía idónea para formar, desarrollar y perfeccionar hábitos, habilidades y capacidades que le permitan al alumno operar en el conocimiento y al transformar el objeto, cambiarse a sí mismos.

Arnobio Maya Betancourt (2007) “El Taller educativo ¿Qué es? Fundamentos, cómo organizarlo y dirigirlo, cómo evaluarlo” 2da Edición. Cooperativa Editorial Magisterial. Bogotá. Colombia.

El taller es por excelencia el centro de actividad teórico práctico, es decir el taller visto como tiempo-espacio para la vivencia, la reflexión y la conceptualización como síntesis del pensar, el sentir y el hacer como lugar para la participación y el aprendizaje, lugar de manufactura y mente factura donde confluyen pensamientos, sentimientos y acción, siendo el taller es el lugar del vínculo, la participación, la comunicación y por ende lugar de producción social de objetos, hechos y conocimientos.

Leonor Ríos Romero (2007): “El Trabajo en Equipo en el marco de la Asociatividad Organizacional”. Investigación presentada para obtener el grado académico de Magíster en Ciencias Sociales. UPC, Lima.

La relevancia del estudio con relación al trabajo en equipo permitirá en un primer momento ubicarnos en aquel enfoque social de la gestión de asociatividad, se trata de acercarse a las rutinas organizativas en las interacciones de convivencia cotidiana en el ambiente social-laboral.

El marco teórico indica que el equipo que constituye el motor de la sociedad, se caracteriza por manifestar todo un proceso de adaptación y aprendizaje en su proceso de desarrollo. Ellos asumen comportamientos típicos cognitivos en sus primeras integraciones. Esto es la observación, evaluación y aprendizaje de las habilidades de interrelación, “teorías de uso y de acción”, con actuaciones de unión, conflicto y/o evasión. Ello les permitirá lograr la consolidación y el aprendizaje en

sus acciones y desempeños. Razón esencial para tomar en cuenta perfiles de competencias basadas en la asociatividad organizacional.

En la medida en que hay una orientación hacia modelos participativos de entendimiento reflexivo el compromiso será más efectivo, democrático y coherente a las exigencias del entorno. En suma, posibilitará un desarrollo basado en la responsabilidad social de cada uno de los miembros que integran el equipo.

La conclusión de esta interesante investigación indican que en una realidad divergente, compleja y sistémica en donde la interacción y la interdependencia de la estructura, personas, acciones, ambiente y tecnología se combinan para alcanzar el éxito esperado se debe tomar en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad en las acciones a ejecutar sino también trascender a lo imprevisible, a la discontinuidad y a la inestabilidad producto del comportamiento e intervención de los miembros en la toma de decisiones.

Esta reflexión aspira a ser racional y consciente de la pluralidad de visiones sobre la organización. Por esa razón, parte de una concepción organizativa con características culturales y sociales peculiares a la coyuntura social a la que pertenecen. En este ambiente, el equipo de trabajo construye de manera conjunta la mejor forma de organizar, planificar y participar con el fin de lograr una asociatividad organizacional.

Mariana de Cárdenas Romero (2010): “Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito

organizacional”. Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social, UPC, Lima.

Esta investigación buscó resaltar la importancia de realizar mediciones que permitan evaluar las modificaciones en la autopercepción del desempeño del personal de una empresa tras la aplicación de un taller de capacitación en trabajo en equipo, para hacer énfasis en la necesidad de controlar la calidad del proceso y corroborar el alcance de los objetivos planteados durante la etapa de diagnóstico de necesidades de capacitación y así permitir la retroalimentación del propio sistema de capacitación y del sistema de la organización participante. Parece oportuno considerar que este tipo de talleres se lleven a cabo con una recopilación previa de información cualitativa que sirva de insumo para un diseño del taller más contextualizado al ámbito laboral y características de los participantes.

Con base en lo anterior, se concluye que la efectividad de un proceso de capacitación es necesario diseñar mecanismos de control que midan la calidad del proceso y corroboren el alcance de las metas planteadas durante la etapa de diagnóstico de necesidades de capacitación. Así, el objetivo de este momento es realizar un seguimiento, tanto del entrenamiento en sí mismo, como de las modificaciones en la conducta de los participantes una vez concluida su instrucción, a fin de poder tomar acciones correctivas de ser necesarias.

2.2. Bases teóricas

A. Fortalecimiento de Capacidades en Actividades Productivas

A.1. Concepto de Capacidades en Actividades Productivas

De acuerdo a Salvador (2006). Se parte de la premisa que las capacidades en actividades productivas son “...aquellas que una comunidad realiza en el afán de generar algún tipo de beneficios para la comunidad en su conjunto. Dicho de otra manera, es toda actividad que ayuda a producir bienes, servicios, como, energía, alimentos, vestidos, productos básicos.” (Salvador, 2006, págs. 77-80)

Así mismo se dice que las capacidades en actividades productivas ayudan al ser humano a lograr un pleno desarrollo físico, espiritual, y mental.

A.2. El fundamento de las capacitaciones

Gorostegui confirma que, las capacitaciones deben orientarse a dotar de conocimiento a cada uno de los miembros de una organización. Para el caso de una comunidad, sus bases suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. (Gorostegui, 1998).

Las capacitaciones, según Enke (2011), están referidas a la preparación permanente de los asociados en aquellas áreas donde muestren dificultades para su desempeño eficaz. Para esto es importante identificar esas necesidades y priorizar aquellas acciones formativas en beneficio de la organización.

De acuerdo al MEM (2010), cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la asociación. Por ello, el cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Ejemplos de los temas a tomarse en cuenta, fueron: Esta asociación, como toda organización, tuvo la necesidad de tomar conocimientos que nacen de la diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

La capacitación es un proceso importante a tomarse en cuenta. En todos los casos hay que reforzar el conocimiento del coste de los productos y el sentido de responsabilidad comercial para asegurar la calidad del producto y el cumplimiento de plazos.

Resolver estas debilidades y superarlas, es el reto de los beneficiarios y la comunidad en su conjunto y de esta manera contar, mejorar e incrementar ingresos económicos y así mejorar los niveles socioeconómicos y de vida.

La situación descrita en los párrafos anteriores es de tipo estructural y tiene que ser resuelta en forma global, es decir con infraestructura y asistencia técnica, en el más breve plazo, aprovechando la coyuntura de la existencia de recursos económicos provenientes del canon minero, los mismos que por ser temporales (mientras permanezca la actividad minera en la zona o los precios de los minerales estén en alza), se tiene que desarrollar actividades productivas que generen un crecimiento sostenible en la población beneficiaria. (MEM, 2010)

Tabla 1: Matriz de involucrados

Grupo de involucrados	Problemas Percibidos	Intereses	Estrategia
Municipalidad Distrital de San Marcos	-Limitados servicios de capacitación a los artesanos.	-Cumplimiento de sus funciones, busca el desarrollo social y económico de sus pobladores a través del uso de los recursos del Canon.	-Coordinar con la Municipalidad del Centro Poblado de Carhuayoc. -Delegar la formulación del estudio de Preinversión a nivel de perfil y ejecución del proyecto.
Municipalidad del Centro Poblado de Carhuayoc	-Escasa representatividad en su comunidad.	-Mejorar el nivel de la producción artesanal.	-Coordinar con la Municipalidad Distrital de San Marcos.
Club de Madres “Virgen Purísima de Carhuayoc”	-Bajo Nivel de capacitación técnica, organizativa y de gestión. -Falta de motivación para participar en decisiones gremiales.	-Asegurar para sus integrantes mejores condiciones de vida.	-Constancia en las actividades de apoyo y de mantenimiento del proyecto.
Asociación de Madres Carhuayinas	-Bajo Nivel de capacitación técnica, organizativa y de gestión. -Falta de formalización legal.	-Asegurar para sus integrantes mejores condiciones de vida.	-Constancia en las actividades de apoyo y mantenimiento del proyecto.
Asociación de Artesanos “Hijos de Carhuayoc”	-Desconfianza en participación por engaños de algunas instituciones privadas.	-Asegurar que sus integrantes cuenten con mejores ambientes de producción y sean capacitados.	-Solicitar a la Municipalidad Distrital de San Marcos para que se realice la implementación de ambientes adecuados.
Artesanos talabarteros de Runtu	-Bajo Nivel de capacitación técnica, organizativa y de gestión. -Informalidad	- Asegurar para sus integrantes mejores condiciones de vida.	-Constancia en la actividad de apoyo y capacitación.
Comunidad de Carhuayoc y Anexos	-Prevalece intereses de grupos al de la comunidad. -Rivalidad y antagonismos de grupos.	-Asegurar para los miembros de la comunidad mejores condiciones de vida.	-Solicitar a la Municipalidad Distrital de San Marcos para que se ejecute el proyecto.

A.3. La Organización

La **organización** es *“una institución en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales”* (CarePerú, 2012, págs. 11-12).

Como manifiesta Rojas (2004), cacen en la historia con una finalidad concreta. En el ejemplo de las legiones romanas era controlar la paz en los territorios conquistados, las personas, dentro de las organizaciones, cumplen una función determinada, la coordinación y unión de estas tareas lleva a los objetivos comunes.

En la organización se deja notar las personas trabajando juntas. Sin embargo, dentro de las organizaciones, se tiene a dos o más grupos trabajando juntos. Hay tres niveles: (i) individuo, (ii) grupo y (iii) organización.

La influencia de las organizaciones en actividades productivas viene de los albores de la humanidad. Había divisiones de tareas ya en las primeras tribus, pero de manera conjunta se logra unos objetivos. Dentro de las organizaciones hay objetivos comunes.

Debe entenderse que son entidades legales independientes, tienen capacidad para contratar, realizar intercambios, transacciones. En ese sentido son soberanas.

Una buena teoría es muy útil y práctica. Se define como una “...serie de conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones. Por ello, han de ser aplicables a cualquier situación y momento” (Rojas, 2004, págs. 55-54).

Una organización se desarrolla a través de:

Tabla 2: Formas de desarrollar la organización

La experiencia	La investigación	Talleres de capacitación	Aprensión
Observando los fenómenos, reflexionando sobre ellos, y construyendo un marco.	Se analizan, planteando una serie de hipótesis, contándolas y mejorándolas.	A través de experiencias enseñanza-aprendizaje. Estas actividades cognitivas consolidan nuevas apreciaciones de prácticas y métodos que fortalecen los objetivos de una organización.	Toda experiencia de aprendizaje genera un conocimiento que debe ser evaluado, medido. Se trata de comprender cuánto ha asimilado el participante en estos talleres de la comunidad.

Rojas (2004), indica que unos puntos de referencia que ayudan a entender el fenómeno de las organizaciones y además, da pautas para ayudar en la dirección de organizaciones. Sin embargo, hay muy pocas personas que dirigen organizaciones y que no conocen la teoría de la organización.

Las metas de una organización pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

- a) Crear una **visión empresarial** compartida entre los socios de la organización

- b) Definir las funciones de manera clara y coherente con los objetivos organizacionales
- c) Formular instrumentos administrativos que creen condiciones para la sostenibilidad de la organización. Son manuales, procedimientos y reglamentos.
- d) Crear una “cultura abierta”, para solucionar problemas.
- e) Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- f) Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- g) Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- h) Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- i) Crear un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- j) Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- k) Aumentar el auto-control y la auto-dirección de las personas que forman parte de la organización.

En toda actividad organizada se plantea una división del trabajo y una coordinación de esas tareas para llegar al trabajo final. Todo esto lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización. Existen tres formas distintas de entender la estructura de la organización (Rojas, 2004).

Hay tres formas de entender la estructura de la organización son muy parecidas, ayudan a las personas a entender la organización y a situarse en ella por medio de las relaciones entre individuos. Los elementos que componen la estructura de la organización son tres:

Tabla 3: Formas de Estructura Organizacional

Individuos:	Grupos	Estructura formal
Desempeñan la actividad y tienen una serie de objetivos a cumplir.	Conjunto de personas unidas por vínculos de amistad, trabajo, etc. que tienen unos intereses.	Se distingue entre (i) formal (la voluntad de la dirección, la que ellos disponen) e (ii) informal (grupos, relaciones socio-afectivas, espontáneas y no previstas).

Fuente: (Rojas, 2004)

La estructura formal y la informal, juntas constituyen la estructura real de la organización. No se puede entender la estructura real de la organización sin atender a la estructura informal, es decir, sin tener en cuenta la influencia de los grupos de la organización.

La estructura determina el dominio o ámbito de la organización, es la forma en la cual se han distribuido actividades dentro de la organización. También confiere estabilidad a la organización en el sentido de constituir una especie de estado de equilibrio, de punto de acuerdo entre los intereses de los grupos...en donde existe ese modelo de información y comunicación que de estabilidad a la organización. Esto no quiere decir que las estructuras no se modifiquen ni se alteren a lo largo del

tiempo, aunque tengan tendencia a quedarse estables. La estructura de la organización es algo más que un organigrama (que omite factores importantes como la estandarización o la formulación de las tareas).

La estructura surge a partir de una idea de una persona que quiere poner en marcha un proyecto. Con una serie de personas se pone en marcha el proyecto y se desarrolla la estructura de la organización (división de tareas...). Esta estructura no es inmutable porque el desarrollo de la actividad, los intereses de las personas...plantean propuestas que los grupos hacen suyas y hacen que las estructuras vayan adaptándose a ellas (CarePerú, 2012).

La Visión empresarial

En el mismo documento elaborado por CarePerú que cita a Céspedes (2011), toda persona que desee crear una empresa puede hacerlo para ello debe tener en cuenta que el objetivo final de una idea se convierta en un proyecto real, es importante que el futuro empresario analice y tenga en cuenta los factores internos y externos que optimizan o afectan su negocio ya que el proyecto empresarial puede ser viable para lo cual es necesario cumplir con la puesta en marcha del proyecto, generar ventas y producir en el tiempo inicialmente planteado.

Los factores externos que afectan un proyecto empresarial y que tiene incidencia directa en las debilidades y fortalezas generan efectos trascendentales para la empresa, las cuales pueden llevar al éxito o al fracaso de la misma y son las variables : El Mercado, la competencia, las políticas macroeconómica que definen los gobierno, los problemas sociales y los efectos ambientales, siendo los factores internos los que debe evaluar el empresario para asegurar su permanencia en el

mercado y estos son: competitividad, gestión, eficacia y efectividad, por eso es importante que el empresario conozca muy bien el proyecto que se implementa y todo lo que involucra su desarrollo corporativo. En el caso del objeto de estudio, la comunidad, se tuvo el siguiente diagnóstico preliminar para su visión empresarial:

Tabla 4: FO de la Comunidad

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones sociales entre los habitantes • Capacidad de integración • Deseo de participar en actividades de beneficio comunitario • Deseo de organizarse • Instalación e infraestructura para el desarrollo de las actividades de la organización • Solidaridad destacada • Grupo de líderes en formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de recursos económicos para cubrir las necesidades más urgentes de las familias. • Poca comunicación entre lo urbano y lo rural • Falta de conocimientos sobre los procesos de asociatividad • Falta de trabajo en equipo • Niveles de escolaridad bajos en los habitantes • Familias numerosas • Migración al interior y exterior • Falta de formación humana

Fuente: (Céspedes, 2011)

Tabla 5: DA de la Comunidad

Oportunidad	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar más miembros a los procesos de asociatividad • Promover y desarrollar actividades para la gestión y obtención de recursos materiales y económicos • Participación en talleres vocacionales • Elaboración de proyecto de beneficio comunitario 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruptura de asociación • Analfabetismo • Delincuencia y problemas sociales • Poca conciencia de compromiso social • Falta de información sobre la realidad nacional • Migración masiva • Pobreza extrema alta

<ul style="list-style-type: none"> • Generar fuentes de trabajos a través de proyectos • Promover los líderes • Adquirir conocimiento • Juventud emprendedora 	<ul style="list-style-type: none"> • Desnutrición en niños y ancianos • Desnutrición en niños y ancianos • Desintegración familiar • Baja autoestima • Desconocimiento sobre procesos de asociatividad
---	---

Existen elementos integradores en lo que son las fortalezas, sus buenas relaciones entre los habitantes y un deseo de querer cooperar para su desarrollo a través de la elaboración, gestión de proyectos de beneficio comunitario, utilizando el recurso humano sobre todo los líderes que están en formación y sobre todo una juventud emprendedora. Pero también no se debe olvidar la falta de conocimiento sobre asociatividad organizacional, bajo nivel de escolaridad. Las familias numerosas, la emigración que provoca una desintegración familiar, llevando a los pobladores a una baja autoestima y una depresión social, mostrando un desinterés para algunas actividades.

Las funciones de la organización

La creación de esta junta no sólo le da un carácter de institución al grupo de participantes con deseos de asociarse, sino que le permite establecer responsabilidades (deberes y derechos) a los miembros del grupo para **definición de funciones**.

“Toda persona perteneciente al grupo asociativo, tiene una función que cumplir; en tal sentido conviene que se definan en correspondencia con las necesidades del grupo, funciones específicas para cada miembro. La Asamblea general la componen los socios adscritos a la organización y se instalará por la mayoría de

los socios activos, podrá haber representaciones de socios, pero cada socio no podrá llevar más de una representación”. (CEPAL, 2012)

Las resoluciones se acordarán por mayoría de votos, salvo en lo referente a la disolución de la Asociación.

La Asamblea General se reunirá ordinariamente cuatro veces al año, con intervalos de tres meses y extraordinariamente cuando sea convocada por la Junta Directiva, por iniciativa propia o a solicitud de diez socios.

En las Asambleas Generales ordinarias se tratarán los asuntos comprendidos en la agenda y las que propongan los socios.

En las Asambleas Generales extraordinarias sólo se tratarán los asuntos comprendidos en la convocatoria y cualquier decisión sobre otros aspectos no comprendidos en la agenda será “nula”.

La convocatoria a Asambleas Generales Ordinarias o extraordinarias, se harán por medio de un aviso escrito con ocho días de anticipación para las primera y con cuarenta y ocho horas para las segundas, indicándose en las mismas el lugar, día y hora en que han de celebrarse. Si a la hora señalada no pudiera celebrarse la sesión esta se llevará a cabo una hora después del mismo día; en este último caso, las decisiones que se adopten serán obligatorias aun para aquellos que legalmente convocados no asistieran.

Instrumentos administrativos

De hecho, que se requieren recursos administrativos que den o generen vigencia a la organización. Por ejemplo, en términos más prácticos, el plan operativo de una comunidad.

La ventaja de contar un plan operativo es porque el grupo podrá definir sus metas, actividades, sub actividades y tareas que son necesarias para alcanzar los objetivos que han sido establecidos y además, detallar las responsabilidades para los miembros del grupo de modo que estos se identifiquen con las acciones que realicen. En este plan se desarrolla un cronograma de ejecución, los costos de realizar las actividades y las posibles fuentes de financiamiento. Los planes operativos que se elaboren deberán contar con un sistema de seguimiento y monitoreo que permita medir el avance del grupo y en alguna medida, verificar las actividades que sean necesarias modificar, reestructurar, eliminar o añadir para beneficio de los asociados. (CEPAL, 2012)

Un elemento importante para la asociación, es crear una base de sustentación económica que le permita a la asociación enfrentar las demandas de sus asociados o para la contraparte de algunos proyectos solicitados y aprobados. Se trata de impulsar una cultura de ahorro de cara a la sostenibilidad, a través de cuotas, contribuciones especiales, ahorro de ciertos porcentajes de alguno de los beneficios.

Elaboración de un plan de contingencia Por medio de los planes de contingencia, las organizaciones se preparan para enfrentar situaciones o debilidades que provocan la pérdida de capacidad de actuación del grupo y que no están previstas o que se consideran con poca probabilidad de suceder y que, en el caso de darse,

provocarían consecuencias con impactos decisivos en la asociación. Este plan de contingencia debe tener nuevas metas, actividades de reemplazamiento del grupo, acciones de capacitaciones novedosas, captación de nuevos socios y otros.

A.4. La Producción en las organizaciones comunitarias

De acuerdo a Enke (2011), la producción en las organizaciones comunitarias nace de la propia asociación gracias al impulso de sus potencialidades, bajo nuevos patrones económicos y ambientales. Se requiere, por tanto, superar el formato primario-exportador de una plataforma productiva, y provocar cadenas empresariales competitivas (transformación) en las comunidades. Implica construir una nueva estructura de producción en las organizaciones comunitarias basada en cinco pilares estratégicos para la generación de un (i) **producto de calidad** con una (ii) **oferta coherente hacia el mercado**:

- 1) **Crecimiento** sostenido de la producción, con el mayor valor agregado posible y con una sistemática incorporación de tecnologías que eleven sustancialmente las productividades de las empresas específicas o conglomerados empresariales;
- 2) **Acumulación** de los rendimientos de las inversiones realizadas, para reciclarlas en nuevas funciones de producción; especialmente en las localidades que dieron origen a tales rendimientos;
- 3) **Distribución** equitativa de los rendimientos y ganancias obtenidas, entre los varios actores que participan en el proceso;
- 4) **Respeto** de los emprendimientos empresariales, particularmente los de carácter extractivo (pesca, bosques, minas), al medio ambiente y a los derechos que

sobre sus territorios tienen las comunidades campesinas y nativas. El emblema de “Responsabilidad Social y Ambiental” debería ser traducida en hechos o compromisos inexcusables;

- 5) **Fortalecimiento** de las infraestructuras de apoyo a la producción; especialmente de los sistemas viales y energéticos.

En esta línea se requiere una particular atención al sector rural, que sigue siendo el más marginado y el que menos oportunidades dispone en cuanto a tecnologías competitivas, activos e insumos para capitalización, crédito. (Enke, 2011)

Concepto de Calidad en el Producto:

De acuerdo a Rojas (2004), *"El primer supuesto erróneo es que calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra "calidad" es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad" y ahora a "calidad de vida".* Calidad de vida es un cliché porque cada receptor asume que el orador dice exactamente lo que él (ella) "el receptor", quiere decir. Esa es precisamente la razón por la que se define a la calidad como "Conformidad con requerimientos", si así es como se va a manejar lo mismo en negocios. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición." (Rojas, 2004)

La calidad tiene que estar definida en términos de satisfacción del cliente.

La calidad es multidimensional. Es virtualmente imposible definir calidad de un producto o servicio en términos de una simple característica o agente. Hay definitivamente diferentes grados de calidad. Como calidad es esencialmente equitativo a la satisfacción del cliente, la calidad del producto A es mayor a la calidad del producto B, para un cliente en específico. Es decir, si A satisface las necesidades del cliente en un mayor grado que lo hace B.

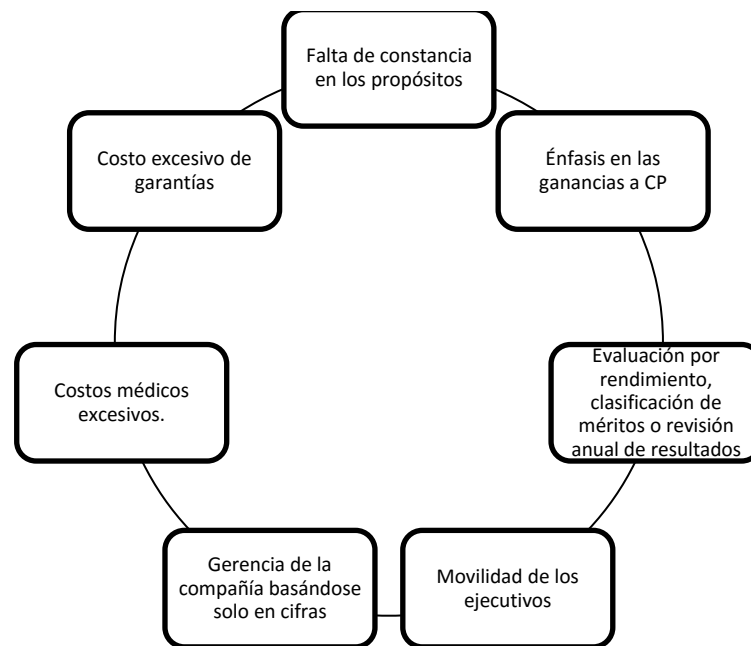


Figura 1: Las 7 enfermedades mortales de la gerencia

Una «categoría menor» de obstáculos incluye:

1. Descuidar la planificación a largo plazo.
2. Confiar solamente en la tecnología para resolver problemas.

3. Buscar ejemplos que seguir en lugar de desarrollar soluciones.
4. Excusas tal como «nuestros problemas son diferentes».
5. Una escuela obsoleta que creía que la habilidad de gestión se puede enseñar en la clase
6. Confianza en el departamento de control de calidad en lugar de en los gestores, supervisores, gerentes de compras y trabajadores.
7. Culpar a los trabajadores que solamente son responsables del 15% de los errores, mientras el sistema deseado por los gerentes es responsable del 85% de las consecuencias indeseadas.
8. Confiar en la inspección de calidad en lugar de mejorar la calidad del producto. (Rojas, 2004)

A.5. La Comercialización en las Actividades Productivas

Davis (2010), manifiesta que es una forma de comunicación económica de un sujeto individual o colectivo con otro en un proceso subjetivo que se promueve a sí mismo a través sólo de aquel tipo de relación social que lleva a la reciprocidad entre individuos o colectivos, se denomina comercialización comunitaria al trato económico entre gente o pueblos que crea un vínculo ético entre ambos.

La comercialización comunitaria es un actuar y un sentimiento subjetivo que por la mutua pertenencia a un grupo - la comunidad - empuja a todo individuo a pensar en lo que implican y conllevan sus actos para él mismo, para el colectivo al cual pertenece a comercialización de los productos agropecuarios es una etapa tan

importante como la producción, y en muchas casas puede implicar diferencias significativas en la rentabilidad de la actividad (Davis, 2010).

El mercado de *commodities* en las zonas rurales se comporta casi como un mercado de competencia perfecta, donde vendedores y compradores tienen alto grado de atomización, y, si bien es cierto que los productores no pueden influenciar el mercado por ese gran grado de atomización que presentan, hay herramientas a su disposición que permiten que un productor logre diferenciarse de otro que comercializa el mismo producto: calidad del producto, cobertura de precios, contratos anuales de producción, son algunas de ellas.

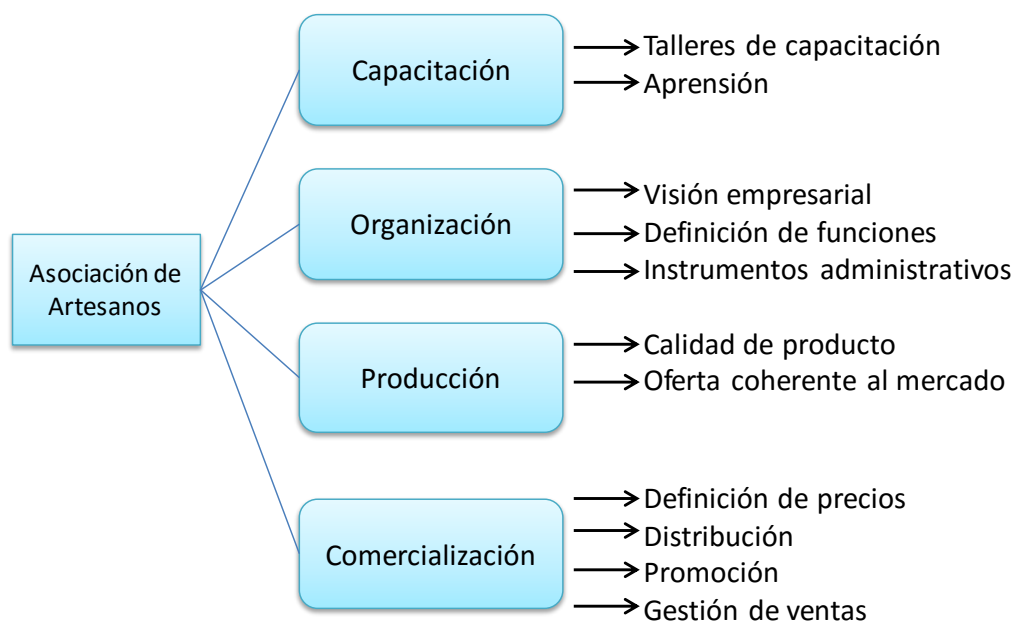


Figura 2: Oportunidades de Comercialización en las Comunidades

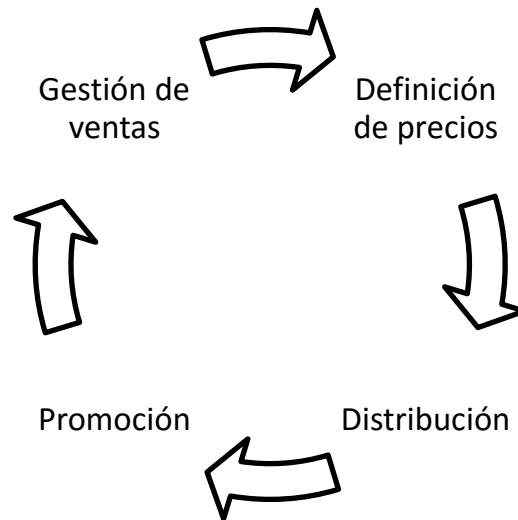


Figura 3: Fases de comercialización

El aprovechamiento de los recursos naturales disponibles articulándolos en funciones de producción que se concretan en empresas o cadenas productivas, debe efectuarse bajo normas que efectivamente eviten la depredación de los capitales naturales (bosques, aguas, peces, minerales), la contaminación ambiental en todas sus facetas y el ataque a los derechos de las comunidades donde los recursos existen.

Esta rueda representa los cuatro valores fundamentales con lo que todo poblador rural debe desarrollar en el quehacer comercializador que le ofrece el entorno.

La ética, como valor universal incluye la oferta de los bienes y servicios tal como el cliente los va a apreciar, además del respeto hacia los pobladores de las zonas rurales quienes tienen un alto porcentaje de participación a la hora de declarar un producto de interés en el mercado. (Davis, 2010)

La ecología, además de la preservación del ambiente, incluye un principio de que toda acción que se realice en nombre del comercio rural no repercutirá negativamente sobre las partes involucradas.

En conclusión, el trabajo en equipo y en red, constituye una estrategia para la comercialización, pues el trabajo de los actores se complementa entre sí y de esta manera se podría crear un sistema efectivo de desarrollo empresarial rural.

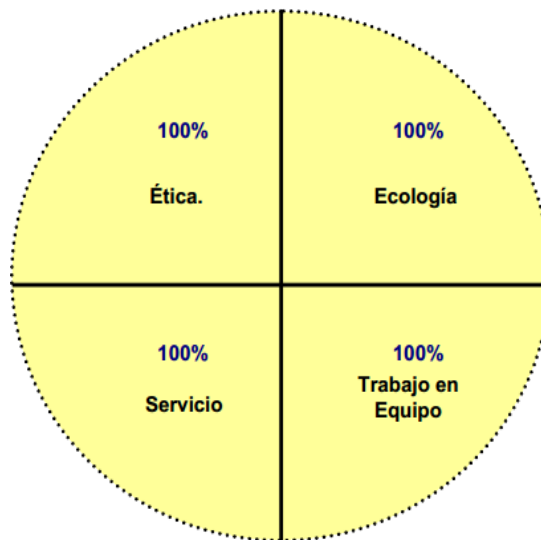


Figura 4: La rueda de valores para la comercialización

Fuente: (CarePerú, 2012)

La comercialización es un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente. (Pinilla & Fernandez, 2011)

Cliente: No es quien compra nuestros productos, sino alguien que tiene necesidades a fin de satisfacerlas, por tanto, es la “Vía de Satisfacción de Necesidades y Expectativas Humanas”. Los clientes son además:

- a) Personas que utilizan sus productos o servicios.
- b) Personas que se ven afectadas o beneficiadas por su producto o servicio.
- c) Personas que venden o suministran sus productos a otros.
- d) Los miembros de su equipo de trabajo.

- e) Personas que están directamente subordinadas a usted o que usted se le subordina (por los objetivos de trabajo).
- f) Personas que están a su alrededor en su centro de trabajo.
- g) Personas que dependen del éxito de la Empresa.
- h) Usted mismo. (La fuente de motivación más importante es la propia motivación suya). MSc. Bernarda Mercedes Aldama Orta, 2005.



Figura 5: El Enfoque hacia el cliente

Fuente: (Pinilla & Fernandez, 2011)

B. Asociatividad Organizacional

B.1. Concepto de Asociatividad Organizacional

De acuerdo a Enke (2011), la asociatividad es un mecanismo de cooperación en donde cada participante, sin perder necesariamente su independencia, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común.

La Asociatividad Organizacional *“...es una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente y fuerte competencia proveniente de otras organizaciones en un territorio”*

La asociatividad organizacional es un enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto (articulado) entre las organizaciones

Surge como mecanismo de cooperación entre las organizaciones pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización.

En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial. (Enke, 2011)

B.2. Gestión Organizacional

La gestión organizacional hace posible en las comunidades que exista un mayor número de ciudadanos, pobladores y **vecinos comprometidos** con el éxito de su gestión social. (Enke, 2011)

Con una clara cultura de gestión organizacional, se puede conducir a la definición de nuevas estrategias.

Es imprescindible en una etapa de contingencia buscar líderes para relanzar al grupo a una nueva etapa de desarrollo organizacional, esto es también necesario en un período donde se está cambiando la visión y se están definiendo nuevas estrategias. No se puede olvidar la integración de hombres y mujeres para esta función tan importante y con las nuevas perspectivas de líderes. Líderes para el cambio.

Ventajas de la gestión organizacional

- a) Posibilidad de tener convenios o acuerdos entre dos o más organizaciones.
- b) Incremento de la producción y productividad.
- c) Mayor poder de negociación.
- d) Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- e) Se comparte riesgos y costos.
- f) Reducción de costos.
- g) Mejora de la calidad y diseño.
- h) Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- i) Mejora la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial.

Una forma de describir el concepto es hablar del objeto de estudio. En ese sentido, la evidencia de la gestión organizacional es el número de acuerdos, sesiones y miembros comprometidos con muestras de interés y participación, directa e indirecta, en la ejecución de proyectos y tareas para superar la problemática de la baja productividad de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc del Distrito de San Marcos. Además, mejorar sus condiciones de asociatividad de los artesanos del referido centro poblado.

En También estuvieron involucrados en el desarrollo del proyecto las autoridades locales del Centro Poblado de Carhuayoc, autoridades comunales y autoridades del Distrito de San Marcos en Ancash.

Los productores artesanales se comprometieron en empadronarse y formalizarse en torno a su gremio para la ejecución del proyecto.

Como se ha indicado, los beneficiarios directos fueron los artesanos de Carhuayoc.

Los dirigentes de estos anexos tuvieron que hacer el esfuerzo para dejar de lado los conflictos personales para que los pobladores de estos lugares se beneficien de la ejecución del proyecto.

Este proyecto tuvo como objetivo beneficios para **196 asociados (miembros hábiles)**. Estos actores asumieron el compromiso de participar activamente en la ejecución, seguimiento y monitoreo del proyecto, otorgar el terreno para el taller artesanal, etc. Como beneficiarios indirectos se tuvieron a los habitantes del Centro Poblado de Carhuayoc, toda vez que la actividad que desarrollan estos artesanos, es una actividad de gran presencia en sus jurisdicciones. Asimismo, se consideró a

todos los agentes que participan en la cadena de valor de los productos artesanales (comerciantes, productores de materias primas, etc.).

La participación organizada de los beneficiarios, en forma conjunta con las autoridades locales y distritales garantizaría la sostenibilidad que el proyecto requiere, de esta manera se debería garantizar el éxito del proyecto.

De acuerdo a Magill (2009), para que la gestión organizacional tenga un fundamento y una proyección social entre los pobladores, el Gobierno Local del Distrito de San Marcos fue la entidad responsable de la operación del proyecto por medio de su Gerencia de Desarrollo Social. Dado el tipo de proyecto de Fortalecimiento de Capacidades para Artesanos se recomendó que la ejecución de este proyecto se realice bajo la modalidad de Administración Directa. Asimismo, para un adecuado seguimiento y monitoreo, se hizo necesaria la participación organizada de los beneficiarios artesanos de Carhuayoc para que se encarguen de monitorear y supervisar la ejecución del proyecto.

Fue importante involucrar en la ejecución a las autoridades locales, alcalde del Centro Poblado, Presidente de la Comunidad, Teniente Gobernador y asociaciones civiles.

El Gobierno Local del Distrito de San Marcos fue el responsable de la operación del proyecto por medio de su Gerencia de Desarrollo Social. Dado el tipo de proyecto de Fortalecimiento de Capacidades de los Productores Artesanales en el CP de Carhuayoc, Anexos y Runtu, se recomienda que la ejecución de este proyecto se realice bajo la modalidad de Administración Directa. Asimismo, para un adecuado seguimiento y monitoreo, se hace necesaria la participación organizada

de los beneficiarios (artesanos de Carhuayoc, Runtu, Club de Madres Virgen Purísima de Carhuayoc, Madres Carhuayinas, Asociación de Artesanos Hijos de Carhuayoc) para que se encarguen de monitorear y supervisar la ejecución del proyecto.

Se determinó incluir en la ejecución a las autoridades locales, alcalde del Centro Poblado, Presidente de la Comunidad, Teniente Gobernador, asociaciones civiles de Carhuayoc, artesanos de los anexos, de tal manera que garanticen el éxito del proyecto. (Magill, 2009)

B.3. Aplicación de los medios de producción

De acuerdo a Ávila (2012), en una sociedad o comunidad que requiere alcanzar méritos en la elaboración de productos gracias a la asociatividad, se requiere el uso de medios y objetos de trabajo que participan en el proceso de producción y que el hombre utiliza para crear los bienes materiales.

Los medios de producción son medios de trabajo las cosas con que el hombre actúa sobre la naturaleza y sobre los objetos de trabajo con el fin de producir bienes materiales. Así, son medios de trabajo las máquinas, las maquinas-herramientas, el utillaje, los motores, diferentes aparatos, los edificios e instalaciones destinados a la producción, los medios de transporte y de comunicación y la tierra. La función determinante tanto en el proceso productivo como en el desarrollo de las relaciones sociales, corresponde a los instrumentos de producción (maquinaria, instalaciones, etc.).

Es objeto de trabajo todo aquello a que se aplica el trabajo humano todo lo que es objeto de elaboración con el fin de adaptarlo al consumo personal y productivo: hulla, menas, petróleo, gas natural, algodón, lino, lana etc.. Algunos de los objetos de trabajo los proporciona directamente la naturaleza, otros son productos del trabajo (materiales en bruto o materias primas). Bajo el capitalismo, los medios de producción son propiedad privada de los capitalistas o de los monopolios y constituyen un capital, es decir, un medio de explotar el trabajo asalariado. Los trabajadores carecen de tales medios y se ven obligados a vender su fuerza de trabajo a los capitalistas y a crear para éstos plusvalía. Bajo el socialismo, los medios de producción pertenecen a la sociedad, son propiedad social dejan de constituir un instrumento de explotación del hombre por el hombre y se convierten en fondos de producción de la economía socialista. La propiedad social socialista ofrece amplios horizontes para que los medios de producción crezcan sin cesar, rápidamente, y se perfeccionen.

En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo. (Ávila, 2012)

B.4. Sostenibilidad organizacional

De acuerdo a lineamientos recogidos por la CEPAL (2012), se enumeran que, una organización debe practicar los siguientes puntos para generar sostenibilidad organizacional:

- a. Elegir y dar posesión a los miembros de la Junta Directiva.
- b. Lograr convenios con organizaciones que coadyuven los objetivos de la comunidad
- c. Elaborar un estatuto con equilibrio de poderes capaz de dar sostenibilidad a la organización. Aprobar el reglamento interno de la Asociación.
- d. Acordar la petición de la personalidad jurídica y aprobación de estos estatutos, al Consejo Municipal respectivo.
- e. Cumplir y hacer cumplir los presentes estatutos y reglamentos que se dicten.

La Junta Directiva está integrada por once miembros propuestos en Asamblea General. La nominación de los cargos será la siguiente: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Pro-secretario, Tesorero, Pro-Tesorero y vocales.

Los cargos de la Junta Directiva serán ad honorem, sin embargo, cuando el socio o directivo trabaje en actividades particulares y eventuales para la Asociación, podrá cobrar una retribución convencional o cuando por el volumen de trabajo o las circunstancias lo ameriten.

Son atribuciones de la Junta Directiva elaborar los proyectos de estatutos de la Asociación y proponerlos en Asamblea General. Otros que se indican, son:

- a. Tramitar el reconocimiento legal de la Asociación conforme a la ley.
- b. Determinar la firma de convenios con otras instituciones
- c. Convocar a la Asamblea General a reuniones ordinarias y extraordinarias.
- d. Vincularse con las organizaciones del Estado, municipalidad y con las entidades privadas que tengan que trabajar en la región en proyectos de desarrollo humano y económico.

- e. Participar en las investigaciones, planeación, ejecución y evaluación de programas, proyectos de mejoramiento de la comunidad.
- f. Informar periódicamente a la Asamblea General de las actividades que desarrollan, presentar el plan Anual de Trabajo y el Presupuesto correspondiente e informar a los organismos que cooperaran con el desarrollo de sus programas de trabajo.
- g. Velar que el patrimonio de la Asociación para la consecución de sus fines.
- h. Autorizar y controlar los gastos de los recursos económicos.
- i. Velar por el cumplimiento de los deberes y obligaciones de los afiliados.
- j. Tomar medidas necesarias para cumplir las disposiciones emanadas de la Asamblea General y las que crea conveniente dictar.
- k. Resolver a su prudente arbitrio las situaciones excepcionales no previstas en estos estatutos.
- l. Presentar a consideración y aprobación de la Asamblea General en la sesión ordinaria anual sus actividades de trabajo.
- m. Ejercer las demás actividades que se determinen en las leyes correspondientes y en estos estatutos.

Por otro lado, el presidente de la Junta Directiva, presidirá y dirigirá las sesiones de Asamblea General y de Junta Directiva autorizando con su firma los acuerdos que emanen de las mismas y coordinará las actividades de la Asociación y tendrá la representación legal de la Asociación y serán autorizados por la Junta Directiva.

El vicepresidente colaborará con el presidente, lo sustituirá en casos de ausencia o de impedimento de este y todo lo demás que fuese concerniente a actividades de la

asociación y comunales. El secretario será el órgano de comunicación y llevará el inventario de los bienes de la Asociación, y en ausencia de este lo hará el prosecretario. El secretario de actas tendrá a su cargo los libros de actas de sesiones que celebren la Asamblea General y la Junta Directiva y de todo lo demás que fuere pertinente.

El Tesorero será el depositario de los fondos y bienes de la Asociación y llevará los libros de Contabilidad o las Cuentas de las mismas. Dará cuenta a la Junta Directiva en cada sesión del estado económico. Todos los fondos serán depositados en una Institución bancaria o Crediticia, para lo cual se abrirá una cuenta a nombre de la Asociación debiendo registrar su firma con la del Presidente de la Asociación.

El representante legal vela por el estricto cumplimiento del Código Municipal, la ordenanza municipal respectiva, así como los presentes estatutos y las leyes de la materia y los demás acuerdos tomados por la Asamblea General y Junta Directiva. Los vocales colaboraran con la Junta Directiva en la medida en que estos le consideren necesario, en todo caso sustituirán a los miembros de la Junta Directiva que faltasen. (CEPAL, 2012, págs. 27-30).

B.5. Proceso de Participación Ciudadana

Pinilla (2011) enfatiza que el proceso de la asociatividad organizacional se inicia a través de las personas en su proceso de acercamiento a fin de tener miembros hábiles y un número de propuestas hechas con coherencia a favor de la población. (Pinilla & Fernandez, 2011)

Estos componentes promueven la asociatividad como un mecanismo de desarrollo y se realizan acciones para la creación e integración del grupo asociativo conformado por pasos lógicos y de crecimiento:

1. **Miembros hábiles en el listado de miembros.** Se hace una lista de los integrantes quienes deben ser motivados a la asociatividad con sus datos generales de cada participante, real o potencial.
2. **Propuestas hechas en el plan de trabajo.** Es parte de la agenda de la tercera reunión dirigida por el comité gestor en coordinación con el facilitador para la elaboración del plan de trabajo el cual deberá contener metas y objetivos claros, de corto y mediano plazo que su ejecución no implique un sacrificio demasiado fuerte, se sugiere en la medida de lo posible no crearse expectativas muy altas en relación al cumplimiento del plan inicial y de esta manera los participantes van creando una cultura de planificación dentro de su propia organización.

Otros aspectos para concebir el proceso de participación ciudadana toma en cuenta:

1. **Planificación del proceso asociativo.** En este período será necesario planificar la ruta crítica que deberá seguir el grupo en su proceso de crecimiento y desarrollo organizacional.
2. **Diagnóstico sectorial.** Constituye el punto de partida del proceso asociativo, las características del recurso humano; las fortalezas con que se cuentan en todos los niveles de la vida del ser humano. Ver, además las oportunidades actuales y potenciales. Pero también medir debilidades y amenazas que puedan bloquear las metas propuestas. Deberá identificar los enlaces hacia adelante y

hacia atrás con otras Instituciones públicas (Alcaldías, Ministerio de Gobernación y otras) o privadas (ONGs Universidades y todas aquellas que sean de desarrollo humano) y si es de carácter productiva identificar la cadena productiva, los proveedores y establecer mercado de clientes actuales y potenciales.

3. **Convocatoria.** La invitación se realiza por diferentes medios: radio, tv, prensa, en este caso se hace por medio de cartas, visitas domiciliarias, personalmente a cada uno del miembro para que se le otorgue la debida importancia e invitarles a una reunión para tratar asuntos relacionados con el proceso asociativo. Esta comunicación debe ser enviada por la institución o líder que esté promoviendo la asociatividad y firmada por el responsable con un mínimo de tres días y un máximo de quince antes de la fecha en que se prevé la reunión. En la primera reunión, debe participar el consultor o técnico perito en asociatividad y también el que la está promoviendo para elaborar la agenda de trabajo que debe contener algunos elementos como palabras de bienvenida, presentación de asistentes, objetivos de la reunión y otros.
4. **Creación de un comité gestor.** Normalmente se hace en una segunda reunión convocada para la fecha y hora que se acuerde por todos después de haberse realizado la primera. Este comité debe estar formado por tres miembros que asistan a la reunión y tiene como objetivo incorporar a los participantes motivados a los procesos de asociación organizativa. Su papel será velar a través de diferentes acciones la permanencia de la organización; identificar a otros líderes para capacitarlos e incorporarlos.

2.3. Definición de Términos

Actitud. Se describe por las evaluaciones cognitivas permanentes, favorables o desfavorables, sentimientos emocionales y tendencias de acción de una persona hacia algún objeto o idea. (Mercado, 2012)

Articulación Comercial. Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.

Articulación Comercial: Relación sostenida entre oferta (pequeños productores) y demanda (empresas medianas y grandes, sector estatal y/o mercados internacionales), la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, *broker* o gestor de negocios. (Ongallo, 2015)

Asociatividad: Enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto (articulado) entre las organizaciones productivas. (Martin, 1995)

Cadena Productiva: Es un sistema constituido por un conjunto de actor@s y la sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado, con el objetivo de buscar incrementar los ingresos y empleabilidad de pequeños productores y/o empresarios. (Johnston, 2002)

Cluster: Agrupamiento de empresas y/o productores interconectadas que dependen entre sí por objetivos comunes y/o necesidades complementarias y que, además, comparten un espacio territorial. (MEM, 2010)

Empresa Competitiva: Empresa que responde a estándares demandados por el mercado. Una empresa competitiva opera con criterios de calidad. (Magill, 2009)

Joint Venture. Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios. (Johnston, 2002)

Proceso de certificación: Proceso mediante el cual un productor o conjunto de productores obtienen reconocimiento a la ejecución de un determinado proceso. Este reconocimiento lo emite una entidad especializada y da valor competitivo a la Empresa. (Katz & Kahn, 1977).

Redes de cooperación. Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas (CEPAL, 2012).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Estudio o Investigación

De acuerdo a la técnica de contrastación

Es **Explicativa**, porque a través de ella se ha podido explicar cómo influye el fortalecimiento de capacidades en actividades productivas en el tema de la asociatividad organizacional perteneciente a los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos en Ancash.

Es **Descriptiva**, porque ha permitido describir la realidad sobre Fortalecimiento de capacidades en actividades productivas. Esto, gracias al uso de una metodología cualitativa con respecto al objetivo principal y los objetivos específicos.

3.2. Diseño de la investigación

Investigación de Campo: Pues se hizo a través de la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Con ello se usaron las medias de dispersión (valores que sirvieron para estudiar la representatividad de las medidas de posición centrales) y las medidas de asociación y correlación (para contrastar la correlación o la independencia entre las dos variables)

3.3. Población o universo

La población estuvo constituida por 200 socios pertenecientes a la asociación de artesanos del CP de Carhuayoc, San Marcos, Ancash. Cada socio es representante de una familia de este CP.

3.4. Unidad de Análisis y Muestra

Se obtuvo aplicando el muestreo aleatorio. Para determinar el tamaño de muestra de 131 que se encuentran ubicados en la comunidad de Carhuayoc. La fórmula fue:

$$n = \frac{z^2 * pq(N)}{S^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

$$131 = \frac{1.96^2 * 0.5x0.5(200)}{0.05^2(200 - 1) + 1.96^2 x0.5x0.5}$$

Donde:

N = población

Z = 1.96, para un nivel de confianza del 95%

S = 0.05 como margen de error

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

n = Tamaño de muestra

3.5. Instrumentos de recopilación de datos

Para la recolección de datos se utilizaron las encuestas (técnica) con su respectivo cuestionario, como instrumento.

3.6. Análisis Estadístico e interpretación de la información

Para el análisis de datos se utilizó el análisis estadístico, a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente las mismas que se presentan en una distribución de frecuencias, específicamente en gráficas. Este análisis se realizó de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Se efectuó el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del programa SPSS v21; éste indica los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables. Los porcentajes obtenidos facilitaron la elaboración de gráficas de cada una de las variables establecidas para este aporte de investigación. De los resultados del análisis de datos se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones.

Interpretación de datos

Una vez finalizado el análisis de datos, se pasó a la interpretación, que es el análisis racional de los resultados obtenidos aplicando las distintas técnicas programadas en la presente investigación para generar las discusiones, conclusiones y recomendaciones.

3.7. Localidad e Institución donde se ejecutó el proyecto

Localidad: Centro Poblado de Carhuayoc, San Marcos, Huari, Ancash, Perú.

IV. RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación se han obtenido de las encuestas efectuadas a los miembros del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, y en base a los resultados de la confiabilidad y validez del instrumento que se detalla a continuación las gráficas respecto a cómo se comporta las variables de investigación correspondientes.

4.1. Resultados de las Encuestas

Tabla 6: Género

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Masculino	79	60,3
Femenino	52	39,7
Total	131	100,0

Como se aprecia en este cuadro, la organización tiene una mayoría de varones (60.3%), seguido por mujeres en un 39.7%.

Tabla 7: Edad

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Entre 46 - 55 años	64	48,9
Entre 25- 35 años	27	20,6
Entre 36 -45 años	24	18,3
Menor de 25 años	16	12,2
Total	131	100,0

En este resultado, en términos porcentuales se aprecia que un 25% está representado por miembros mayores a los 55 años, seguido de quienes están en el rango de 46 a 55 años (24%).

Tabla 8: Se realizaron talleres de capacitación en la organización

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	99	75,6
	Casi siempre	12	9,2
	A veces	9	6,9
	Casi nunca	8	6,1
	Nunca	3	2,3
	Total	131	100,0

Como se aprecia en este cuadro, los miembros de las organizaciones en su mayoría (75.6%), recibieron charlas de capacitación, mientras que un 9.2%, respondieron con un “casi siempre”.

Tabla 9: Afirma haber recibido conocimientos útiles en talleres (Aprensión)

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	102	77,9
	Casi siempre	12	9,2
	Casi nunca	8	6,1
	A veces	8	6,1
	Nunca	1	,8
	Total	131	100,0

Como se puede apreciar en el cuadro analizado, en su mayoría los miembros de la organización (78%), afirmaron que siempre habían adquirido conocimientos organizacionales útiles al asistir a las charlas de capacitación.

Tabla 10: Conoce la definición de "Visión Empresarial"

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nada	45	34,4
	Nada	40	30,5
	Completamente	35	26,7
	Casi lo conoce	11	8,4
	Total	131	100,0

En el presente resultado se aprecia que el 34% de los encuestados no conoce la definición de “Visión Empresarial”.

Tabla 11: Conocimiento de las funciones de cada miembro de la organización

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Completamente	100	76,3
	Casi lo conoce	12	9,2
	Nada	9	6,9
	Casi nada	8	6,1
	De manera regular	2	1,5
	Total	131	100,0

La mayoría (76%) de los encuestados manifestó conocer las funciones de los directivos de la organización de productores artesanales. Un 9.2% manifestó que si casi conocía las funciones de cada miembro de la organización.

Tabla 12: Conocimiento de los instrumentos de gestión de la organización

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nada	46	35,1
	Casi nada	39	29,8
	Completamente	35	26,7
	Casi lo conoce	11	8,4
	Total	131	100,0

La mayoría (35%) de los encuestados manifestó no conocer los instrumentos de gestión de la organización (MOF, ROF), mientras que un 29.8% indicó conocer “casi nada” dichas herramientas administrativas de gestión.

Tabla 13: Domina el concepto de "Calidad de producto"

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	44	33,6
	Casi nunca	41	31,3
	Siempre	35	26,7
	Casi siempre	11	8,4
	Total	131	100,0

Como se aprecia en este cuadro, solo un 8.46% de encuestados conoce el término “Calidad del producto”, en oposición a un 33.6% que no conoce la definición del termino planteado.

Tabla 14: La oferta de productos se relaciona con el mercado

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	101	77,1
	Casi siempre	12	9,2
	A veces	9	6,9
	Casi nunca	7	5,3
	Nunca	2	1,5
	Total	131	100,0

Ante la pregunta “la oferta de los productos es coherente y orientado al mercado”, la respuesta mayoritaria (77%) indican que sí creían que la oferta si está orientada al mercado, en oposición a un 1.5% que no cree en esto.

Tabla 15: Los precios se definen adecuadamente

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	102	77,9
	Casi siempre	12	9,2
	Casi nunca	8	6,1
	A veces	8	6,1
	Nunca	1	,8
	Total	131	100,0

Como se aprecia en este cuadro, la mayoría (78%) manifestó que sí, se definen los precios de manera adecuada, al tanto que el 9.2% orientó sus respuestas a un “casi siempre”.

Tabla 16: Usan un canal de distribución para sus productos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	98	74,8
	Casi siempre	12	9,2
	A veces	10	7,6
	Casi nunca	8	6,1
	Nunca	3	2,3
	Total	131	100,0

Los resultados a la presente pregunta arrojaron que un 75%, si manifestaba que existía un canal de distribución de sus productos.

Tabla 17: Realizan actividades de promoción para sus productos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	64	48,9
	Casi nunca	27	20,6
	Nunca	20	15,3
	Casi siempre	12	9,2
	A veces	8	6,1
	Total	131	100,0

La presente pregunta muestra que un 49% respondió afirmativamente que siempre se realizan actividades de promoción. Un 20.6% dijo que casi nunca se desarrollan estas actividades.

Tabla 18: Desarrollan una adecuada gestión de ventas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	102	77,9
	Casi siempre	12	9,2
	Casi nunca	8	6,1
	A veces	8	6,1
	Nunca	1	,8
	Total	131	100,0

El resultado de la pregunta acerca de la existencia de una adecuada gestión de ventas mostró que un 78% dijo que si había una gestión de ventas mientras que un 9.2% manifestó que casi siempre se hacía esa tarea, parte del marketing.

Tabla 19: Es número de miembros es suficiente para la organización

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Definitivamente, sí	98	74,8
	Creo que sí	16	12,2
	Posiblemente	9	6,9
	Posiblemente no	7	5,3
	Definitivamente no	1	,8
	Total	131	100,0

Ante la pregunta planteada se aprecia que el 75% de encuestados dice que el número de miembros que integran la organización es suficiente para su régimen, mientras que el 12.2% manifestó “creo que sí”.

Tabla 20: Se desarrollan acuerdos con frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	99	75,6
	Casi siempre	13	9,9
	A veces	10	7,6
	Casi nunca	8	6,1
	Nunca	1	,8
	Total	131	100,0

El presente cuadro indica que el 76% de encuestados manifestó que en esta organización del Callejón de Huaylas se desarrollan acuerdos institucionales y un 9.9% respalda también esta orientación con una respuesta de “casi siempre”.

Tabla 21: Los socios conocen los medios de producción

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	99	75,6
	Casi nunca	16	12,2
	Casi siempre	12	9,2
	Nunca	2	1,5
	A veces	2	1,5
	Total	131	100,0

Como se aprecia en este cuadro, la mayoría (76%), manifestó que los miembros de la organización conocen los medios de producción, luego se tiene un 9.2% que también respalda esta respuesta gracias a un “casi siempre”.

Tabla 22: Los medios de producción se usan adecuadamente

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Definitivamente, sí	101	77,1
	Creo que sí	11	8,4
	Posiblemente no	9	6,9
	Posiblemente	9	6,9
	Definitivamente no	1	,8
	Total	131	100,0

Ante esta pregunta planteada el 77% de los encuestados dijo que sí se usan los medios de producción de manera adecuada.

Tabla 23: Se firman convenios bilaterales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	85	64,9
	Nunca	33	25,2
	Siempre	12	9,2
	Casi siempre	1	,8
	Total	131	100,0

A la pregunta acerca de la firma de convenios las dos terceras partes manifestaron que casi nunca se hace este logro, luego un 25.2% respondió que “nunca” se establecen este tipo de firmas bilaterales.

Tabla 24: Conoce el Estatuto de manera suficiente

	Frecuencia	Porcentaje
Posiblemente no	52	39,7
Definitivamente no	40	30,5
Definitivamente, sí	28	21,4
Creo que sí	11	8,4
Total	131	100,0

En esta parte del cuestionario la mayoría de los miembros de esta institución dijeron que posiblemente no conocen el Estatuto de manera suficiente. También un 30.5% sustentó que definitivamente no conocen este documento importante dentro de esta asociación de productores.

Tabla 25: Hay miembros hábiles en la organización

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente, sí	101	77,1
Posiblemente no	15	11,5
Creo que sí	12	9,2
Definitivamente no	3	2,3
Total	131	100,0

A la pregunta acerca de los miembros hábiles en la organización, característica inherente a la gestión administrativa de toda asociación civil, se recibió como

respuesta mayoritaria que definitivamente sí existen miembros hábiles dentro de esta organización de productores.

Tabla 26: Las propuestas se dan con frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Siempre	98	74,8
	Casi siempre	12	9,2
	A veces	9	6,9
	Casi nunca	7	5,3
	Nunca	5	3,8
	Total	131	100,0

A la interrogante de las propuestas que se dan con frecuencia, “siempre” fue la respuesta en un 75%. Es decir, 3 de cada 4 personas respalda la idea que las propuestas son una fuente de participación. Luego un 9.2% dijo que casi siempre se dan las propuestas con frecuencia en estas reuniones institucionales.

4.2. Análisis de Confiabilidad

El Alfa de Cronbach se aplicará para determinar la validez y confiabilidad de las encuestas realizadas a la población en estudio.

Cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

Tabla 27: Análisis de fiabilidad del instrumento

		N	%
Casos	Válido	19	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	11	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,932	19

Se aprecia la cifra de 0.932 el mismo que indica que el instrumento es fiable.

4.3. Correlación de variables

Tabla 28: Correlación de variables
Fortalec de Capac Product*Asociativ Org tabulación cruzada

		Asociativ Org				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Fortalec de Capac Product	Bajo	Recuento	37	8	0	45
		% del total	28,2%	6,1%	0,0%	34,4%
	Medio	Recuento	28	15	0	43
		% del total	21,4%	11,5%	0,0%	32,8%
	Alto	Recuento	2	9	32	43
		% del total	1,5%	6,9%	24,4%	32,8%
Total		Recuento	67	32	32	131
		% del total	51,1%	24,4%	24,4%	100,0%

Predominantemente, el 28.8 % de los miembros de esta asociación tienen una relación directa entre el fortalecimiento de capacidades productivas y la asociatividad organizacional a nivel “bajo”.

4.4. Contrastación de Hipótesis

a. Hipótesis de investigación

El fortalecimiento de capacidades en actividades productivas incide poco en la asociatividad organizacional de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos.

b. Función de prueba

Se utilizó la correlación de Spearman, debido a que se cuentan con las sumas de rangos de cada una de las variables.

c. Cálculos:

Correlación de Spearman: $\rho = 0.731$

Tabla 29: Correlaciones

			Fortalec de Capac Product	Asociativ Org
Rho de Spearman	Fortalec de Capac Product	Coefficiente de correlación	1,000	,731**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	131	131
		Asociativ Org	,731**	1,000
		Coefficiente de correlación	,731**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	131	131

En esta tabla se aprecia que existe una incidencia de predominio a un nivel del 73% desde la variable “Fortalecimiento de capacidades productivas” hacia la “Asociatividad organizacional”.

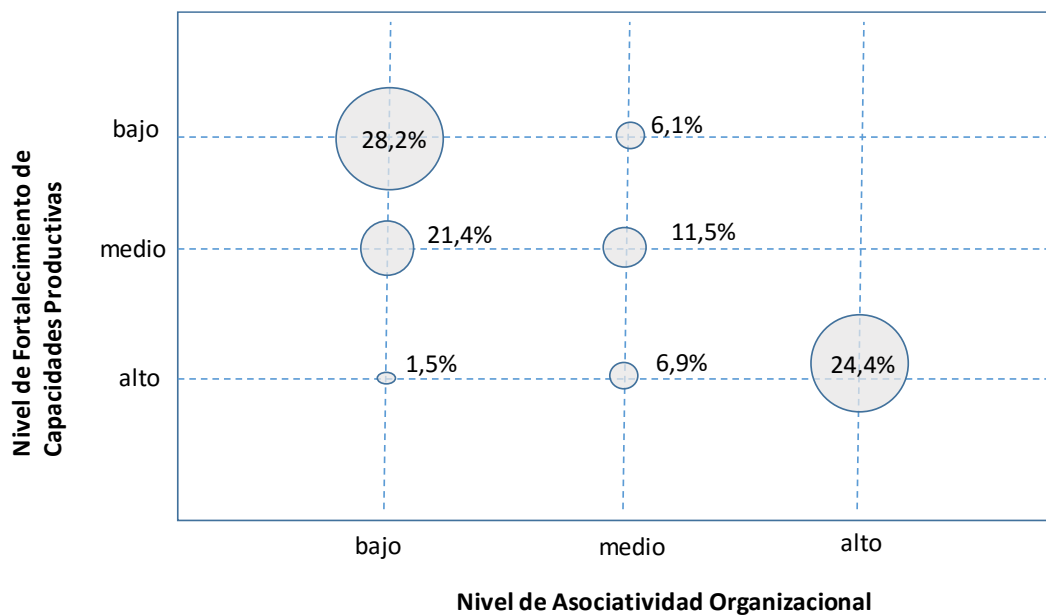


Figura 6: Correlación de variables

4.5. Hipótesis específica 1

El nivel de fortalecimiento de capacidades en actividades productivas de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, es bajo.

Nivel de Fortalecimiento de Capacidades Productivas				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	45	34,4	34,4
	Medio	43	32,8	32,8
	Alto	43	32,8	32,8
	Total	131	100,0	100,0

Como se aprecia en la tabla existe un predominio del nivel bajo en un 34.4%, por encima de los otros niveles, por lo tanto, se acepta la hipótesis de trabajo que califica a esta variable como “bajo”.

4.6. Hipótesis Específica 2

La asociatividad organizacional de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, es débil.

Fortalecimiento de Capacidades Productivas				
		Frecuencia	%	% válido
Válido	Bajo (Débil)	45	34,4	34,4
	Medio	43	32,8	32,8
	Alto	43	32,8	32,8
	Total	131	100,0	100,0

La hipótesis que se ha plantado se acepta por cuanto el nivel de bajo o débil es la que mayor número de frecuencias (45) recoge. Por lo tanto, el 34.4% avala la hipótesis de trabajo, es decir, se respalda que la asociatividad organizacional de los artesanos es bajo.

V. DISCUSIÓN

De acuerdo a la teoría revisada, es importante destacar que la asociatividad de capacidades en actividades productivas busca afianzar la alta productividad de los artesanos a través de la asociatividad organizacional a fin de que los integrantes de esta organización realicen un trabajo de calidad en la confección de monturas y tejidos a punto a favor de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, en razón a que éstos utilizaban técnicas de producción deficientes, herramientas inadecuadas, pero sobre todo para generar altos niveles de asociatividad en esta organización de artesanos. Generalmente utilizaban sus domicilios como lugar de trabajo, exentos de un centro de producción centralizado. También se pudo observar la falta de capacitación para fortalecerse como agremiación, alta rivalidad y conflictos internos. (Berger, 2011)

Algo que se evidencia en el trabajo de investigación que toma como punto de análisis un centro poblado del Distrito de San Marcos en Ancash es que, la formalización organizacional se hace imperante para el éxito de las organizaciones que logren proyectar objetivos comunes. Con ello, la transformación de materiales primarios del distrito en artículos de servicio y/o decorativos se torna, rentable y de identificación jugando un papel protagónico en la vida económica del centro poblado. Por ello, la orientación para su formalización comercial y legal, a la par en el trazo de metas y objetivos mucho más ambiciosos es el fin del presente proyecto junto a la generación de las condiciones de asociatividad entre los integrantes del quehacer artesanal. (Céspedes, 2011)

Se reitera en el trabajo con sus resultados que es necesario que los artesanos en sus diferentes vertientes por motivos propios se han agrupado en Asociaciones, Gremios y similares, armonizándose a las leyes y normas vigentes. (Ávila, 2012)

La Municipalidad Distrital de San Marcos hizo eco y planteó la potencialización dentro de los lineamientos de la formalización técnico legal, como la permanente actualización, capacitación y promoción de la producción de artesanías en el distrito de San Marcos para adquirir niveles de comercialización esperados con la consecuente satisfacción económica y la elevación de niveles de vida principalmente del sector involucrado e indirectamente a la población del distrito.

Este proyecto buscó mejorar las capacidades productivas sostenibles a través de adiestramiento en la gestión empresarial de los artesanos. Para ello, se enmarcó dentro de los lineamientos y funciones de la Municipalidad Distrital de San Marcos de la Provincia de Huari, en lo referente a la atención de necesidades básicas de la población a través del desarrollo de obras que promoció sus capacidades. (Céspedes, 2011)

La teoría revisada concuerda en el hecho que el proyecto nació como una inquietud de los beneficiarios, autoridades locales y distritales expresado y planteadas en el presupuesto participativo habiendo sido recogido por las autoridades distritales. El Distrito de San Marcos con capital del mismo nombre se encuentra ubicado en la sierra norte en el flanco oriental de la Cordillera Blanca, jurisdicción de la Provincia de Huari, departamento de Ancash y tiene una extensión urbana de 33,4 hectáreas.

Desde hace algunos años la presencia de la actividad minera, en Yanacancha, incluida Antamina, con varias minas pequeñas, y en Contonga, ha contribuido poco al movimiento comercial. Con la explotación de Antamina por la Compañía Minera Antamina la minería se ha convertido relativamente en la actividad de mayor generación de producto bruto, que dinamiza a otras actividades, principalmente a través del mercado laboral, por trabajos de servicios a la mina, directos o indirectos, y por empleos generados en función de las relaciones comunitarias. En la zona alta de San Marcos, se ha preparado desde 1998 el reinicio de la explotación de la mina Contonga con tecnología más moderna (Contonga era antes de Cía. Minera Gran Bretaña - explotación hasta 1990 -, ahora de Compañía Minera Huallanca).

Dada la fragmentación de la propiedad en unidades muy pequeñas, frecuentemente de menos de una hectárea, un nivel tecnológico bastante bajo, poca infraestructura de riego y la relativa lejanía de los principales mercados, la agricultura es primordialmente de autosubsistencia, pero la mayoría de las unidades agrícolas tiene un porcentaje de producción para el mercado, principalmente de cereales (maíz choclo, maíz cancha, trigo, cebada y avena), y secundariamente de papa, cebolla, ajo, hortalizas, oca, mashua, olluco, chocho, y kiwicha, en diferentes ecosistemas, determinados principalmente por la altura.

Como se ha revisado en el estado del arte, en la década del 90 una pequeña parte de las unidades agrícolas se especializó, con cierto éxito, en la producción de ajo, pero al parecer la ruptura de la cadena comercial implicó la casi desaparición de ese cultivo. En la parte baja del valle se cría ganado porcino y caprino, en la altura, ganado vacuno, ovino y camélidos americanos. En la comunidad de Huaripampa

hay un proyecto comunal para la promoción de esta crianza, que ha bajado de 1000 cabezas a 200 cabezas en los últimos 3 años, por deficiencias de gestión.

La crianza de ovinos y vacunos se realiza con los pastos naturales existentes en las zonas altas, pobres en nutrientes, lo cual, junto con deficiencias de manejo, da como resultado un pobre rendimiento en leche y carne.

En cuanto a las aves de corral que se crían en la zona, las principales son: pollos de engorde, gallinas de postura, gallos, pavos y patos. Cabe señalar el aumento en la crianza de cuyes, en los últimos 3 años, a raíz de proyectos de promoción.

En el distrito se encuentra en todos los poblados artesanía textil utilitaria de calidad bastante buena, principalmente para el autoconsumo. Destacan los de Carhuayoc, Pacas, Carash y Huanchá. Se trata de la elaboración, mediante telares, de frazadas, chompas, ponchos y otras vestimentas de lana de oveja, que principalmente viene de la propia crianza.

Respecto a **talleres**, en el marco teórico se halla que un taller pedagógico es una reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños grupos o equipos para hacer aprendizajes prácticos según los objetivos que se proponen y el tipo de asignatura que se organice. Este concepto se ha entendido en la comunidad porque sus miembros plantean temas y los desarrollan. Por eso, es posible realizarse en un local pero también puede darse al aire libre. Se sabe que, teóricamente, no existe un taller donde no se realicen actividades prácticas manuales o intelectuales y justamente eso es lo que las familias de San Marcos realizan con acierto. Se puede decir que el **taller** tiene como objetivo la demostración práctica de las leyes, ideas,

teorías, las características y los principios que se estudian; la solución de las tareas con contenido productivo. Por eso el taller pedagógico resulta una vía idónea para formar, desarrollar y perfeccionar hábitos, habilidades y capacidades que le permitan al alumno operar en el conocimiento y al transformar el objeto, cambiarse a sí mismos. (Mirabent Perozo, 1990). Además, el taller es por excelencia el centro de actividad teórico práctico, es decir el **taller** visto como tiempo-espacio para la vivencia, la reflexión y la conceptualización como síntesis del pensar, el sentir y el hacer como lugar para la participación y el aprendizaje, lugar de manufactura y mentefactura donde confluyen pensamientos, sentimientos y acción, siendo el taller es el lugar del vínculo, la participación, la comunicación y por ende lugar de producción social de objetos, hechos y conocimientos. (Arnobio Maya 2007). Concretamente, en la realidad se percibe (Tabla N°15 y N° 16) que la mayoría de integrantes de la organización como se ha enfatizado manifiestan que en algún momento sí han realizado **talleres** de capacitación a los integrantes de la organización. Asimismo la mayoría de integrantes y asistentes a los talleres son miembros varones, aspecto que muestra la iniciativa por parte de los padres de familia. De igual forma la mayoría de miembros de la organización asistieron entre dos y tres **talleres** de capacitación, aspecto que, de hecho, convierte a esta comunidad como una legítima muestra de desarrollo cívico y responsable.

El concepto de aprensión es toda experiencia de **aprendizaje** pues genera un conocimiento que debe ser evaluado, medido debidamente. Se trata pues de comprender cuánto ha asimilado el participante en estos talleres de la comunidad. Ofrece unos puntos de referencia que ayudan a entender el fenómeno de las

organizaciones y además, otorga pautas para ayudar en la dirección de organizaciones. Sin embargo, hay muy pocas personas en la comunidad de Carhuayoc que dirigen organizaciones y que no conocen la teoría de la organización. En el diagnóstico, se halla que la gran mayoría de miembros de la organización que asistió a los talleres de capacitación dijo que recibió conocimientos útiles impartidos por los capacitadores en los talleres desarrollados. Este aspecto contrastado con la realidad muestra que las asociaciones no tienen representatividad ante sus asociados, los artesanos Carhuayoc no han podido trabajar coordinadamente. No hay un liderazgo real por parte de los dirigentes por lo que en las esporádicas convocatorias a reuniones sólo participan con una actitud pasiva el 15% de los asociados (8 a 9 miembros). Tampoco existe una organización debidamente establecida y representativa de los artesanos. Carecen de motivación para participar en grupo organizado. Desconocen técnicas que le permitan identificar nichos de mercado nacionales e internacionales.

Otro concepto que se ha tomado en cuenta en esta investigación es la **visión empresarial**. Al respecto, se sabe que toda persona que desee crear una empresa puede hacerlo para ello debe tener en cuenta que el objetivo final de una idea se convierta en un proyecto real, el emprendimiento generado de los artesanos de Carhuayoc, es importante, pero también es vital que el futuro empresario analice y tenga en cuenta los factores internos y externos que optimizan o afectan su negocio ya que el **proyecto empresarial** puede ser viable para lo cual es necesario cumplir con la puesta en marcha del proyecto, generar ventas y producir en el tiempo inicialmente planteado. Los factores externos que afectan un proyecto empresarial

y que tiene incidencia directa en las debilidades y fortalezas generan efectos trascendentales para la empresa, las cuales pueden llevar al éxito o al fracaso de la misma y son las variables: El Mercado, la competencia, las políticas macroeconómica que definen los gobierno, los problemas sociales y los efectos ambientales, siendo los factores internos los que debe evaluar el empresario para asegurar su permanencia en el mercado y estos son: competitividad, gestión, eficacia y efectividad, por eso es importante que el empresario conozca muy bien el proyecto que se implementa y todo lo que involucra su desarrollo corporativo, tal como se lee en el Manual para la Creación de Empresas escrito por Galindo, Carlos. En nuestro estudio, se aprecia que un gran porcentaje de integrantes de la organización manifestó que conoce la definición de “**Visión Empresarial**”. Eso es importante porque se puede enunciar que esta asociación tiene en claro el propósito de hacer empresa.

Otro elemento que se ha tomado en cuenta en esta investigación es la **Definición de funciones** de los directivos de la organización. Al respecto, se sabe que toda “Toda persona perteneciente al grupo asociativo, tiene una función que cumplir; en tal sentido conviene que se definan en correspondencia con las necesidades del grupo, funciones específicas para cada miembro. La Asamblea general la componen los socios adscritos a la organización y se instalará por la mayoría de los socios activos, podrá haber representaciones de socios, pero cada socio no podrá llevar más de una representación”. (CEPAL, 2009).

En el estudio realizado, se aprecia que la mayoría de integrantes de la organización manifestó que no conoce las **funciones de los directivos** de la organización de

productores artesanales. Eso indica que los miembros activos de la asociación no tienen en claro sus deberes y derechos que asumen dentro de la organización.

Cuando se hace referencia al concepto de Definición de **Instrumentos Administrativos** se está tomando en cuenta a que los **Instrumentos administrativos** contienen en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución. (CEPAL, 2009).

En el diagnóstico realizado, se halla que la gran mayoría de miembros de la organización dijo no conocer los **instrumentos administrativos** de la organización. (Ver Tabla 20). Cuando se refiere el concepto de **calidad del producto**, punto de suma importancia que deben tener muy en claro los miembros de la comunidad de Carhuayoc, esto referido a que el primer supuesto erróneo es que calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra "**calidad**" es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad" y ahora a "calidad de vida". Calidad de vida es un cliché porque cada receptor asume que el orador dice exactamente lo que él (ella) "el receptor", quiere decir. Esa es precisamente la razón por la que define **calidad** como "Conformidad con requerimientos", si así es como se maneja. Esto es lo mismo en negocios. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia

de **calidad**. Los problemas de **calidad** se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición." (León & Minaya, 2010)

La calidad tiene que estar definida en términos de satisfacción del cliente. La **calidad** es multidimensional. Es virtualmente imposible definir **calidad** de un producto o servicio en términos de una simple característica o agente. Hay definitivamente diferentes grados de **calidad**. Como calidad es esencialmente equitativo a la satisfacción del cliente, la **calidad** del producto A es mayor a la calidad del producto B, para un cliente en específico. Es decir, si A satisface las necesidades del cliente en un mayor grado que lo hace B. También se tiene al pionero del concepto de “**Calidad Total**”, Edward Deming quien desarrollo 14 postulados los que están centrados en crear constancia en la mejora de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además proporcionar puestos de trabajo adoptando una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza, mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la **calidad** y la productividad, bajando los costos constantemente, establecer programas de capacitación en el trabajo, establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. Asimismo menciono las 7 enfermedades mortales de la gerencia, siendo la principal la falta de constancia en los propósitos, así como en el énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos (Deming W. Edwards.1989).

En el diagnóstico, se halla que la gran mayoría de miembros de la organización dijo que domina el concepto de **calidad** del producto. Con ello se evidencia la importancia de la **oferta coherente** al mercado. Al respecto, se sabe que los artesanos de Carhuayoc están produciendo artículos clásicos que conocen, no existe innovación y también se sabe que la Comercialización en las Actividades Productivas es una forma de comunicación económica de un sujeto individual o colectivo con otro en un proceso subjetivo que se promueve a sí mismo a través sólo de aquel tipo de relación social que lleva a la reciprocidad entre individuos o colectivos, se denomina comercialización comunitaria al trato económico entre gente o pueblos que crea un vínculo ético entre ambos. La comercialización comunitaria es un actuar y un sentimiento subjetivo que por la mutua pertenencia a un grupo - la comunidad - empuja a todo individuo a pensar en lo que implican y conllevan sus actos para él mismo, para el colectivo al cual pertenece a comercialización de los productos agropecuarios es una etapa tan importante como la producción, y en muchos casos puede implicar diferencias significativas en la rentabilidad de la actividad (Davis, 2010).

El mercado de *commodities* en las zonas rurales se comporta casi como un mercado de competencia perfecta, donde vendedores y compradores tienen alto grado de atomización, y, si bien es cierto que los productores no pueden influenciar el mercado por ese gran grado de atomización que presentan, hay herramientas a su disposición que permiten que un productor logre diferenciarse de otro que comercializa el mismo producto: calidad del producto, cobertura de precios, contratos anuales de producción, son algunas de ellas.

En el diagnóstico, se halla que la mayoría de integrantes de la organización si cree que la **oferta** que realizan si está orientada al mercado donde realizan sus actividades económicas.

La **definición de precios** es otro concepto que se ha tomado en cuenta en esta investigación. Al respecto, el precio es el valor en moneda que se le asignará a un bien o servicio según corresponda. En tanto, a la hora de fijar un **precio**, además del valor que tenga en sí el bien o el servicio, serán determinantes también para su definición cuestiones como el esfuerzo, atención y tiempo que se le hayan destinado a ese bien o servicio para su consecución o producción. Asimismo, es de suma importancia el promover la asociatividad y eficiencia para reducir costos en cadena de producción de tejidos de punto y monturas de cabalgar, asimismo priorizar la exportación dirigida al segmento de altos ingresos para generar mayor valor agregado. En el diagnóstico, se observa que la mayoría de miembros de la organización asiste a las reuniones donde se **definen los precios** de los productos ofertados.

Cuando se aprecia la importante actividad de **promoción de los productos**, implica la Participación en las principales ferias nacionales e internacionales para posicionar los productos mejorados artesanalmente, así como concretar una alianza estratégica entre el centro piloto de tejidos artesanales de Carhuayoc y el Gobierno Distrital de San Marcos para realizar exposición de **productos** en la Sala de exposiciones del centro piloto y en un ambiente que designe la municipalidad en su local nuevo. A demás el proyecto utilizará las instalaciones de diseño electrónico y sistemas de internet del centro piloto de tejidos planos.

Asimismo, con respecto a la Distribución, el productor envía los productos directamente a los centros de venta y distribución haciendo uso de la tecnología de comunicación e información. De igual forma los artesanos organizados y capacitados, estarán en condiciones de seleccionar los sistemas más adecuados de distribución de acuerdo a las situaciones dinámicas.

Los productos para la venta local y Nacional serán distribuidos a los centros de venta y exposición, ubicados en los circuitos turísticos de Callejón de Huaylas, Conchucos y los mercados de Lima. En la realidad, en el tema de Distribución y Comercialización (Tabla N°24 y TablaN° 25), la mayoría de integrantes de la organización manifestaron que si conocían la existencia de un canal de **distribución de sus productos**, asimismo la mayoría de integrantes dijo que si conocían las actividades de **promoción de los productos** que realiza la organización.

Es importante hablar de la **gestión de ventas**, el cual es *“Un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente”*. Elementos fundamentales de la **Gestión de Ventas**: El Enfoque hacia el cliente, El Equipo de Ventas, El Proceso de Venta, La Supervisión y Motivación del Equipo de ventas, La Comunicación en las Ventas, El Merchandising, enfocado siempre hacia el cliente, cabe preguntarnos entonces ¿Quién es el cliente?, el cliente, Es quien compra nuestros productos, sino alguien que tiene necesidades para satisfacer, por tanto es la “Vía de Satisfacción de Necesidades y Expectativas Humanas”. Los clientes son, además, personas que utilizan sus productos o servicios, personas que se ven afectadas o beneficiadas por su producto o servicio, personas que venden o

suministran sus productos a otros, los miembros de su equipo de trabajo, Personas que dependen del éxito de la Empresa, usted mismo. (La fuente de motivación más importante es la propia motivación suya). MSc. Bernarda Mercedes Aldama Orta, 2005

En el diagnóstico, se ve que la mayoría de miembros de la organización manifestó que en la organización se desarrolla una adecuada **gestión de ventas**.

Se aprecia con los resultados que, con el proyecto de Fortalecimiento de Capacidades de los Artesanos se pretendió elaborar un producto exportable de alta calidad con una montura de Texano, con las siguientes características: (i) De materiales de la más alta calidad, cincelado hecho a mano por artesanos quienes le dan el golpe con la fuerza justa para que los grabados duren por años. (ii) Montura súper cómoda por el diseño de su asiento hecho de material suave con doble capa de material acojinado, todo esto forrado con una piel suave llamada "oscarina Americana" que combina la resistencia con la suavidad, el cuerpo de la montura está hecho con vaqueta 100% de cuero de res de la mejor calidad. Los estribos están tejidos a mano con piel, además de llevar refuerzo en las pisaderas para mayor durabilidad. El proyecto a través de 50 artesanos de Caserío de Runtu debe vender 1,016 monturas por año cubriendo la demanda local, regional y Nacional; es necesario participar también en la exportación de monturas al igual que Paraguay en los nichos de mercado de Estados Unidos y Japón, con aproximadamente 1,000 monturas de alta calidad por año de calidad certificada.

Con la utilización de sistemas de comercialización electrónica, diseño de mediante software de computadoras se planteó lograr mayor competitividad de los artesanos

de la zona, que permitirá ingresar al mercado nacional con un volumen de ventas de 50,000 nuevos soles mensuales con 5 asociaciones(Pymes) de productores en el corredor económico de Callejón de Conchucos con venta de productos diversos de innovación permanente y requerimientos captados en las ferias de exposición, las ventas serán orientados a los turistas de todos los estratos económico que ingresan a este corredor económico atraídos por el Monumento de Chavín de Huantar.

Otro concepto importante tomado en cuenta es la **Gestión Organizacional**, considerado como la dirección con eficiencia y **eficacia de las organizaciones**, los cuales son sistemas sociales compuestos por individuos que, mediante la utilización de recursos financieros, materiales y humanos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que interactúan de manera permanente.

En el diagnóstico, la mayoría de miembros de la **organización** manifestó que si es miembro activo de la **organización**. Asimismo, un gran porcentaje de miembros activos dijo haber participado en al menos un acuerdo entre la empresa y otros instituciones interesadas en los productos que ofertan al mercado. En el diagnóstico, con respecto a que si los miembros se conocían entre sí, la mayoría manifestó que si se conocen entre ellos y se reconocen como tales.

El comercio se asienta principalmente en la capital del distrito, que cuenta con algunos negocios con un surtido significativo de víveres, abarrotes, materiales de escritorio, electrodomésticos y mercancías diversas. Los domingos se realizan las ferias agropecuarias, formales e informales, en las que existe un fuerte intercambio comercial, que se relaciona principalmente con la bajada de los pobladores de las

distintas comunidades al centro de San Marcos para comercializar los excedentes de la producción agrícola y ganadera, aprovechando esta bajada para abastecerse.

Complementando los datos anteriormente señalados, se consigna un cuadro relativo al potencial agropecuario de la provincia de Huari. Una de las zonas con mayor vocación artesanal de la Región de Ancash es el Callejón de Conchucos, específicamente los distritos de San Marcos y Chavín de Huantar de la provincia de Huari. Existen diferentes líneas de actividad artesanal que van desde los textiles planos hasta el tallado en madera, y a pesar de contar con una gran riqueza cultural, este sector de la población no ha podido superar su situación de pobreza, por los bajos niveles de ingresos que obtienen por esta actividad, a pesar de ser su principal fuente de ingresos.

Se debe indicar que, hubo intento de contribuir a solucionar a la problemática de los artesanos de Carhuayoc, a través de instituciones privadas (IDESI), iniciando un proceso de desarrollo productivo y comercial de la actividad artesanal de la zona, pero la no participación y compromiso de los beneficiarios, a parte de la desunión de sus dirigentes e integrantes no contribuyeron al éxito de la iniciativa.

Luego del diagnóstico productivo y el sondeo de mercado, se encontraron que existe un gran potencial en esta actividad. Los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc para el caso de textiles planos es la comunidad con mayor población de artesanos con el 33 % de la zona del Callejón de Conchucos. Le sigue Pacash 30%, Carash 22% y Huaripampa 8%. La artesanía en cuero se desarrolla fundamentalmente en la localidad de Runtu, donde existen aproximadamente unas 50 familias dedicadas a esta actividad, fabricando básicamente monturas de cuero.

En el caso de tejidos de punto, la población comprometida está conformada íntegramente por mujeres, amas de casa que apoyan a la economía familiar; este grupo ha tenido dificultad en cuanto a la disponibilidad de materia prima, utilizando para elaborar sus productos lana sintética lo que le reduce competitividad en el mercado; por esta actividad ellas alcanzan un ingreso promedio de S/. 100.00 mensuales, no contaban con ningún tipo de organización.

Otro concepto muy importante que se ha tomado en cuenta en esta investigación es la Definición de **medios de producción** de la organización, este es un punto que las familias involucradas en la organización no están considerando ni maximizando los medios de producción de los que disponen. Al respecto, se sabe que un **medio de producción** es un recurso que posibilita a los productores la realización de algún trabajo, generalmente para la producción de un artículo.

Principales **Medios de Producción**: En el modo de producción capitalista hay sujetos que poseen los **medios de producción**, llámense burgueses (quienes lo pusieron en práctica para sustituir al modo de producción feudal) capitalistas, terratenientes o empresarios, según sea el momento histórico. Para hacer funcionar los **medios de producción**, contratan una fuerza de trabajo, la cual está formada por los trabajadores los cuales sólo cuentan con eso, su fuerza de trabajo, y hacen funcionar los **medios de producción** de los cuales no son dueños. Hay ocasiones, en donde el trabajador cuenta con los medios, pero no tiene el capital suficiente para trabajar por sí mismo, por lo que necesita vender su trabajo a un comprador, el cual se convierte en cliente y patrón al mismo tiempo.

Medio de producción socialista: En el socialismo, los **medios de producción** pertenecen a los propios trabajadores que los utilizan y se estatuye que cada uno de ellos sea retribuido con el fruto mismo de su trabajo o una cantidad equivalente. Por otro lado, en el socialismo de estado de corte bolchevista, los **medios de producción** son en teoría, de todos y para todos, es decir, no hay dueños de los **medios de producción**, aunque quien ostenta el poder (Clase política gobernante) es quien en la práctica decide y actúa como dueño. La sociedad pone en funcionamiento los **medios de producción** que son para beneficio de la comunidad y no de una elite que detenta su propiedad para su beneficio particular. En el socialismo de Marx los **medios de producción** no pertenecen a los capitalistas (empresarios), sino a los mismos trabajadores, que son los que realmente poseen la fuerza de trabajo capaz de hacer que tales medios produzcan bienes y servicios. De esta forma, no existe explotación capitalista y el excedente de la producción.

En el diagnóstico, con respecto a que si los miembros activos conocen los **medios de producción** de la organización, la mayoría manifestó que si las conocen. De la misma forma con respecto al uso que se da a los **medios de producción** existentes en la organización la mayor parte de miembros manifestó que sólo se utiliza entre un 10% y 50% de los mismos.

Es de suma importancia el tema de **Sostenibilidad organizacional**, puesto que es una realidad actual que el respeto al medioambiente, la política social y la transparencia informativa, son aspectos que debe considerar cualquier empresa que desee mantener una posición de liderazgo, lo que hace se valoren cada día en mayor medida los planteamientos de "**sostenibilidad**" de las empresas, que vayan más

allá de los meros resultados económicos. En tal sentido la **sostenibilidad**, no debe ser vista solo desde una perspectiva medioambiental sino integral, es decir como una responsabilidad social donde la empresa exista con vitalidad renovada, como contribuyente al bienestar económico- social. Se puede, señalar que la extensión del ciclo de vida de la empresa tiene un importante contenido económico y social, quizás decisivo. El desarrollo **sostenible** y la sustentabilidad se han entendido, no como un producto hacia el cual haya que aspirar o como un camino por el cual todos deban transitar las organizaciones, sino como procesos de cambio que pueden ser conducidos por ciertos principios, pero que tienen que ser construidos localmente con base en procesos de reflexión crítica y de acuerdo con los diferentes contextos.

En el diagnóstico, la mayoría de miembros de la organización dijo que tan sólo conocen entre de entre uno y dos convenios firmados por los directivos de la organización con otras instituciones. (Ver Tabla 32). Asimismo un gran porcentaje de miembros activos manifestó que si se encuentra empadronado oficialmente en la organización. En el diagnóstico, con respecto al conocimiento de los estatutos por los miembros de la organización, la mayoría manifestó no conocerlos en absoluto.

Definitivamente este aporte de investigación abre un abanico de posibilidades para realizar mayores investigaciones que se puedan desprender del tema del fortalecimiento de capacidades de producción y la asociatividad organizacional, sobretodo en un área importante donde el auge minero debería dejar constancia del anhelo del desarrollo social y del desarrollo sostenible. Un aspecto que también se puede mencionar es la llamada “paradoja de la riqueza que conlleva a la pobreza”, también conocida como la paradoja de la abundancia. Este fenómeno social y

económico, se refiere a la paradoja de que países y regiones con una abundancia de recursos naturales, especialmente de fuentes puntuales de recursos no renovables, como minerales y combustibles, tienden a tener un menor crecimiento económico y resultados de desarrollo peores que los países con menos recursos naturales. Como mencionan los autores, hay una hipótesis que apunta a muchas razones diferentes, incluyendo una disminución de la competitividad de otros sectores económicos (causada por la apreciación del tipo de cambio real, cuando los ingresos provenientes de estos recursos ingresan en la economía), la volatilidad de los ingresos provenientes de estos recursos naturales debido a la exposición a los vaivenes del mercado mundial de los productos básicos, la mala gestión de los recursos que hace el gobierno, o la presencia de instituciones débiles, ineficaces, corruptas e inestables (posiblemente debido al flujo de ingresos reales o previstos, provenientes de actividades extractivas, que son fácilmente desviados). Esta idea comenzó a surgir en la década de 1980. El término maldición de los recursos se utilizó por primera vez por Richard Auty en 1993 para describir cómo los países ricos en recursos naturales no podían usar esa riqueza para impulsar sus economías y cómo, en contra de toda intuición, estos países tuvieron un crecimiento económico menor que los países sin una abundancia de recursos naturales. Eso es lo que ocurre en el Distrito de San Marcos, en Ancash y muchos centros poblados cuyo crecimiento o mejora social y económica se ha postergado en los últimos años. Las costumbres de cohesión social a favor del trabajo comunitario, la preservación de productos importantes como el tejido del poncho andino, la hegemonía de intereses con el trabajo del ayllu, son aspectos ancestrales que se están dejando en el olvido

debido al facilismo, la abundancia del dinero mal distribuido, elementos que pueden tomarse como objeto de estudio en el esfuerzo de investigación en la UNASAM.

Por otro lado, dificultades que se podrían describir en el desarrollo de esta investigación descansan en el hecho de indicar que el acceso a este centro poblado es dificultoso. Debe existir una conexión con los lugareños para obtener las respuestas a las preguntas y el idioma, el quechua, diferente al que se utiliza en el Callejón de Conchucos. Algo que también se debe poner en relieve es la pregunta sobre si ambas variables tienen una autocorrelación mutuamente dependiente o una realmente es una variable independiente como se plantea en esta investigación.

De hecho, esta investigación sienta bases para realizar otros temas tomando en cuenta los lineamientos de la metodología científica. Actualmente se muestran diferentes aspectos que podrían nacer de las funciones o responsabilidades de la municipalidad, por ejemplo de San Marcos, que son, entre otras, promover y conducir el desarrollo económico y social del Distrito de San Marcos de acuerdo a una calificada priorización y planificación de sus necesidades; proporcionar al ciudadano el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales en aspectos de vivienda, salubridad, ecología y medio ambiente, abastecimiento, educación, cultura, recreación, deportes, turismo, transportes y comunicaciones, y asegurar la presencia organizada de los vecinos en el gobierno local, mediante acciones de participación vecinal en la prestación de servicios públicos locales, en el cumplimiento de las normas municipales, en la ejecución de obras comunales y en el ejercicio del derecho de petición.

VI. CONCLUSIONES

1. El estudio y sus resultados apuntan a afirmar que el fortalecimiento de capacidades en actividades productivas **incide poco** en la asociatividad organizacional de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos a un nivel del 73%. Se asevera que este centro poblado tiene a este factor como un elemento social para la mejora de su asociatividad.
2. Se evidencia que el nivel de fortalecimiento de capacidades en actividades productivas de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, **es bajo** en razón a que los logros han sido muy débiles dentro de su práctica asociativa.
3. La asociatividad organizacional de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, **es débil**. Esta es una conclusión que se evidencia por prácticas de baja responsabilidad, compromiso y definición dentro de los miembros que conforman la asociación. Con ello se evidencia que no existe una gran diferencia de habilidades técnicas, las que serían una dificultad para cumplir con un pedido comercial más amplio y con plazos más estrictos. Son pocos los artesanos que manejan adecuadamente el acabado de los productos. Tienen limitaciones para elaborar nuevos diseños por falta de creatividad. Tienen poca visión empresarial y comercial.

VII. RECOMENDACIONES

1. Sensibilizar a la población y desarrollar mayores talleres complementarios a fin de fortalecer las capacidades en actividades productivas de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos. Esta tarea debe realizarse por intermedio de la Municipalidad Distrital de San Marcos a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, asimismo buscar alianzas estratégicas con la Compañía Minera Antamina, puesto que el Centro Poblado se encuentra dentro del ámbito de influencia minera.
2. Organizar y desarrollar talleres de capacitación para el fortalecimiento de capacidades en actividades productivas de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc en las áreas que presentan falencias significativas a nivel de capacidades, de acuerdo a lo encontrado en el estudio realizado. Esto debe de ser diseñado y ejecutado por los directivos de la organización con asesoría externa especializada. Para ello, generar una demanda de temas a conocer, La demanda de capacitaciones no sólo será un elemento importante para el desarrollo del grupo asociativo, y se sugiere que estos procesos de capacitación que se organicen sean de corta duración y con temas de interés para la organización y se deberá contar con la colaboración de las instituciones públicas y privadas y organizaciones que promueven la asociación de grupos humanos. Por otro lado, se tiene como recurso claro la Asistencia Técnica. Es un mecanismo para la solución de problemas focales y deben ser contratados sólo en aquellos casos en que se entiendan necesario para resolver un problema particular y que sea el resultado de un análisis interno de la organización.

3. Fortalecer la asociatividad organizacional de los artesanos del CP de Carhuayoc, mediante alianzas estratégicas con organismos no gubernamentales, puesto que de ello dependerá el futuro de la organización y su desarrollo. Esto buscando concebir u obtener desarrollo socio-económico a través de la consecución de fases de desarrollo iniciando con el período de estructuración donde los participantes definan su rol dentro de la comunidad. La asociación debe promover actividades en conjunto, lo cual implica que actúe como grupo asociativo, para estar en capacidad de iniciar su proceso de desarrollo organizacional y avanzar en el proceso a través de diferentes acciones en un ambiente de confianza entre los miembros y su subsiguiente valoración del trabajo en conjunto para el beneficio comunitario y un claro mejoramiento potencial en el horizonte. Para ello, la Municipalidad Distrital de San Marcos debe responder con acciones concretas a favor del CP en la construcción de nuevas capacidades que hoy no tienen o son débiles, de manera que puedan desarrollarse y prosperar con mejores posibilidades. En esencia se trata de poner en juego políticas públicas efectivas en sus diferentes campos de competencia que contribuyan al desarrollo de dichas capacidades. Deben hacerlo, porque en esta comunidad andina, cuyo tamaño, diversidad y limitaciones de articulación, es improbable que otro nivel de organización pueda cumplir ese papel, con las posibilidades de adaptación, de articulación en el territorio y durante el plazo que requiere el desarrollo de capacidades organizacionales como se plantea en el estudio.

VIII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Ávila, J. (2012). *Introducción a la economía*. Barcelona: PYV.
- Berger, G. (2011). *Visión compartida de futuro*. Madris: Ateneo.
- CarePerú. (2012). *Descentralización y Desarrollo Regional*. Lima: CARE.
- CEPAL. (2012). *Capital Social y Pobreza*. Colombia: CEPAL.
- Céspedes, G. (2011). *Fortalecimiento de Capacidades de los Artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos – Huari – Ancash*. San Marcos: SanMarcos.
- Davis, K. (2010). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- Enke, S. (2011). *Economía para el desarrollo*. México: Hispanoamerica.
- Gorostegui, R. (1998). *Economía de la empresa aplicada*. México: Pearson.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Hitt, I. (2008). *Administración estratégica*. México: Cengage.
- Johnston, M. (2002). *Historia del futuro*. Bogotá: Norma.
- Katz, & Kahn. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Pearson.
- León, F., & Minaya, L. (2010). *La promoción y el posicionamiento de la Kiwicha de las empresas procesadoras del callejón de Huaylas-2010*. Huaraz: FAT.

- Magill, F. (2009). *Encuesta de la Ciencia Económica Social*. California: Salem Press.
- Martin, B. (1995). *Creatividad y Liderazgo*. Barcelona: Creativity.
- MEM. (2010). *Aporte económico y social*. Lima: Ministerio de Energía y Minas.
- Mercado, S. (2012). *¿Cómo hacer una tesis?* México: Mercadeo.
- Ongallo, C. (2015). *El libro de la venta directa*. España : Díaz de Santos .
- Pinilla, C., & Fernandez, C. (2011). *Marketing Sectorial*. Madrid: Esic.
- Rojas, B. (2004). *Técnicas de Asociatividad*. Lima: Limusa.
- Salvador, M. (2006). *¿Cómo hacer una tesis?* México: Limusa.
- Tawney, R. (1972). *The Acquisitive Society*. Londres: Alianza.

Anexos

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores
General			Indep	Independiente
¿Cómo incide el fortalecimiento de capacidades en actividades productivas en la asociatividad organizacional de los artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, Ancash?	Determinar cómo incide el fortalecimiento de capacidades en actividades productivas en la asociatividad organizacional de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, Ancash.	El fortalecimiento de capacidades en actividades productivas incide poco en la asociatividad organizacional de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos.	Fortalecimiento de capacidades en actividades productivas	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de capacitación • Aprensión • Visión empresarial • Definición de funciones • Instrumentos administrativos • Calidad de producto • Oferta • Definición de precios • Distribución • Promoción • Gestión de ventas
Específicos			Dep	Dependiente
<p>a) ¿Cuál es el nivel de fortalecimiento de capacidades en actividades productivas de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos?</p> <p>b) ¿Cómo es la asociatividad organizacional de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, Ancash?</p>	<p>a) Medir el nivel de fortalecimiento de capacidades en actividades productivas de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos.</p> <p>b) Evaluar la asociatividad organizacional de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos</p>	<p>a) El nivel de fortalecimiento de capacidades en actividades productivas de los artesanos del CP de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, es bajo.</p> <p>b) La asociatividad organizacional de los artesanos del CP de Carhuayoc, DSM, es débil.</p>	Asociatividad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acuerdos • Número de miembros • % de socios que conoce medios de producción. • % de medios de producción en uso • Número de convenios • Estatuto • Miembros hábiles • Número de propuestas hechas.

Tabla 30: Distancias aproximadas hacia los CP

De San Marcos a:	Distancia en Km.	Tiempo empleado en vehículo	Tiempo empleado a pie
Carhuayoc	4	20 minutos	1 hora 20 minutos
Challhuayaco	11	50 minutos	2 horas 30 minutos
Huaripampa Bajo	3.5	15 minutos	45 minutos
Pichiú Quinhuaragra	17	50 minutos	3 horas
Pichiú San Pedro	19	1 hora	3 horas 20 minutos
Cátac	82	2 horas	8 horas

Tabla 31: Población de Carhuayoc

Distrito y Centro Poblado	2011	
	Habitantes	%
San Marcos	10,725	100%
Carhuayoc	1,278	12%

Tabla 32: Distribución de la población del CP de Carhuayoc por edades

Rango	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 17 años	3	1.1
De 18 a 25 años	30	11.4
De 26 a 30 años	33	8.7
De 31 a 35 años	31	11.8
De 36 a 40 años	35	13.3
De 41 a 45 años	27	10.3
De 46 a 50 años	22	8.4
De 51 a 55 años	24	9.1
Más de 55 años	68	25.9
Total	263	100.0

Tabla 33: Características educativas del Centro Poblado de Carhuayoc

Característica	San Marcos Cifras Abs.	Carhuayoc Cifras Abs.
EDUCATIVAS		
1.Población analfabeta según género	167	169
Hombres	61	57
Mujeres	106	112
2. NIVEL EDUCATIVO		
Sin Nivel	106	126
Inicial Preescolar	56	19
Primaria	484	336
Secundaria	319	124
Superior	209	9

Fuente: Censo Nacional IX de Población y IV de Vivienda 1993-INEI

Tabla 34: Características sociales del Centro Poblado de Carhuayoc

Característica	San Marcos Cifras Abs.	Carhuayoc Cifras Abs.
Características Sociales		
1. Estado Civil		
Conviviente(a)	107	78
Casado(a)	385	157
Soltero(a)	349	181
Otros	61	32
2. Jefatura de Hogar		
Hombre	239	124
Mujer	79	29
3. De la Mujer		
Promedio hijos por mujer (40 a 49 años)	6	7
Mujeres de 15 a 49 con más de 4 hijos	66	43
Madres Solteras (12 a 49 años)	20	5
De 12 a 19	0	0
De 20 a 29	5	2
De 30 a 49	15	3
Madres Adolescentes (12 a 19 años)	2	1

Fuente: Censo Nacional IX de Población y IV de Vivienda 1993-INEI

Tabla 35: Características del hogar y vivienda del CP de Carhuayoc

Característica	San Marcos	Carhuayoc
DEL HOGAR Y VIVIENDA		
Total de Viviendas	415	184
Total de Hogares	318	153
1. TAMAÑO PROMEDIO DE HOGAR	4.36	4.71
2. TIPO DE VIVIENDA (Ocupada y Desocupada)	415	184
Casa independiente	402	177
Vivienda improvisada	2	0
Otros	11	7
3. TENENCIA DE LA VIVIENDA (Ocupadas)	197	151
Propia	171	135
Alquilada	71	1
Ocupada de hecho	0	0
Otros	55	15
4. SERVICIOS DE LA VIVIENDA	297	151
ABASTECIMIENTO DE AGUA	253	66
De red pública dentro y fuera de la viv.	9	25
Pilón de uso público	0	0
Camión cisterna o similar	35	60
Otros	297	151
SERVICIO HIGIÉNICO CONECTADO A:	130	1
Red pública dentro y fuera de la vivienda	22	17
A pozo ciego o negro	6	0
Otros	139	133
No tiene	297	151
ALUMBRADO ELÉCTRICO	238	6
Se tiene	59	145
No tiene		

Fuente: Censo Nacional IX de Población y IV de Vivienda 1993-INEI

Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”
Escuela de PostGrado
Maestría en Administración

““El Fortalecimiento de Capacidades en Actividades Productivas y la Asociatividad Organizacional de los Artesanos del Centro Poblado de Carhuayoc, Distrito de San Marcos, Ancash, 2012””

INSTRUCCIONES: Agradecemos su contribución para pedirle que tenga la amabilidad de responder las siguientes interrogantes con mucha sinceridad. La presente encuesta es confidencial. Gracias

1. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Género:** a- Masculino b- Femenino
- 1.2. **Nivel de Instrucción:**
a- Primaria b- Secundaria c- Técnico d- Universitario e- Ninguno
- 1.3. **Cargo en la Asociación:**
a) Miembro b- Directivo

2. Datos de estudio: Fortalecimiento de Capacidades

- 2.1. ¿Participa Ud. de los talleres que organiza la Asociación?
a- Sí b- No (Pasar a la pregunta 2.2)
- 2.2. Lo aprendido en esos talleres, ¿le es útil?
a- Sí b- No
- 2.3. ¿Conoce Ud. la visión de la asociación?
a- Sí b- No
- 2.4. ¿Sabe Ud. las funciones de cada cargo la organización de la asociación?
a- Sí b- No
- 2.5. ¿Ha leído los documentos de gestión de la Asociación? (MOF, ROF, Reglamento).
a- Sí b- No

- 2.6. ¿Considera que los productos de la asociación tienen calidad?
a- Sí b- Más o menos c- No
- 2.7. ¿Crean ustedes productos que solicita el mercado?
a- Sí b- A veces c- No
- 2.8. ¿Utilizan un método o técnica para determinar los precios de sus productos?
a- Sí b- No

3. Datos de estudio: Asociatividad Organizacional

- 3.1. ¿Tienen el número suficiente de acuerdos en la Asociación?
a- Sí b- No
- 3.2. ¿Tienen el número suficiente de miembros en la Asociación?
a- Sí b- No
- 3.3. ¿Conoce Ud. cómo deben aplicarse las herramientas o maquinarias para realizar la producción de sus productos?
a- Sí b- No
- 3.4. De todos las herramientas o maquinarias que tiene la asociación ¿Cuánto se utiliza?
a- Todos b- La mayoría c- Un número regular d- Pocos
- 3.5. ¿La asociación tiene el suficiente número de convenios?
a- Sí b- No c- NS/NR
- 3.6. El estatuto ¿Les es útil?
a- Sí b- No c- NS/NR