



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO  
DE LA COMUNA PECHICHE, PARROQUIA  
CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA: FANNY ANABEL JOSÉ SORIANO**

**TUTORA: ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSC.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO  
DE LA COMUNA PECHICHE, PARROQUIA  
CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2014.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:** FANNY ANABEL JOSÉ SORIANO

**TUTORA:** ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSC

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, 14 de mayo de 2014

### APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutora del trabajo de investigación, diseño de un MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO DE LA COMUNA PECHICHE, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014, elaborado por la Srta. Fanny Anabel José Soriano, con cedula de identidad número 092838203-5, egresado de la Carrera de Administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Verónica Ponce Chalén, Msc.

C.I 0919298943

TUTORA

## DEDICATORIA

*Con amor a mi familia, especialmente a mi madre que ha sido mi inspiración y fortaleza en todo momento, por darme la vida y el afecto más puro y sincero; a Fresia por su constante apoyo, más que una hermana, madre y amiga.*

*A Jonathan, quién ha estado presente durante toda mi formación profesional, su compañía y palabras de aliento fueron claves para el cumplimiento de mis metas. A mis amigos y a todos quienes se han ganado un lugar importante en mi vida y que de alguna manera aportaron para el logro de mi tan anhelado sueño, ser profesional...*

*Anabel*

## **AGRADECIMIENTO**

*Mis más sinceros agradecimientos a Dios, por mantenerme con vida y guiarme en cada uno de mis pasos, a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por abrir sus aulas y promover mi desarrollo profesional.*

*Al director Econ. David Batallas quién ha liderado la carrera de administración pública con compromiso y responsabilidad, a todos los docentes, especialmente a Xeomara Borbor, MSc, por ser un claro ejemplo de perseverancia y humildad, a los directivos de la comuna Pechiche, a todos mis amigos y compañeros, gracias de corazón...*

*Anabel*

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. David Batallas González, MSc.  
DIRECTOR DE CARRERA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.  
PROFESOR – TUTOR

---

Econ. Vladimir Soria Freire, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO  
DE LA COMUNA PECHICHE, PARROQUIA  
CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2014”**

Autora: Fanny José Soriano

Tutora: Ing. Verónica Cecilia Ponce Chalén

**RESUMEN**

La implementación de un modelo de gestión administrativa es importante para las organizaciones, no solo contribuye a optimizar recursos, también permite direccionar las actividades en función de un objetivo general, mediante el establecimiento de procesos sistémicos y racionales enfocados a una visión integral, lo que orienta a tomar decisiones acertadas para obtener resultados favorables y promover el desarrollo institucional y local. Dada la importancia y la escasa aplicación de modelos de gestión en diversas entidades se genera la presente investigación donde consta el análisis de los procesos administrativos del Cabildo de la Comuna Pechiche, en el que se evidencian falencias debido a diversas causas como: la deficiente planificación y control de actividades, desintegración de los socios, descoordinación y funciones no definidas, las cuales conllevan a una problemática que fue determinada mediante metodología de investigación con técnicas de recopilación como entrevista, encuesta y observación dirigida a directivos y socios para compilar datos relevantes. De acuerdo al análisis de los resultados sobre el estudio en mención, se refleja la necesidad de elaborar un modelo de gestión administrativa para el Cabildo, que contribuya al desarrollo de las funciones que desempeñan, promoviendo la integración y participación activa de sus socios, bajo el criterio que a través de la aportación de ideas y la consolidación de habilidades y conocimientos se obtendrán mejores resultados, el modelo establecido se determinó considerando la matriz FODA, para proporcionar información interna y externa que haga factible la conformación de un modelo de gestión, dado que contribuye al progreso no solo administrativo, sino socio-cultural y económico de Pechiche.

## ÍNDICE

UNIVERSIDAD .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICO .....	xiii
ÍNDICE DE CUADRO .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXO.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
TEMA .....	3
Problema de investigación .....	3
Formulación .....	6
Sistematización del problema .....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos .....	7
JUSTIFICACIÓN .....	7
HIPÓTESIS GENERAL .....	9
VARIABLE INDEPENDIENTE.....	9
VARIABLE DEPENDIENTE .....	9
CAPÍTULO I.....	12
1. MARCO TEÓRICO .....	12
1.1 Antecedentes del tema .....	12



1.1.2 Administración.....	14
1.1.2.1 Origen y evolución de la administración .....	14
1.1.2.2 Importancia de la administración .....	14
1.1.2.3 Principios de la administración .....	15
1.1.2.4 Gestión administrativa .....	17
1.2 Procesos administrativos .....	20
1.2.1 Etapas del proceso administrativo .....	20
1.2.1.1 Planeación .....	20
1.2.1.1.1 Tipos de planeación.....	21
1.2.1.1.2 Elementos de la planeación estratégica.....	21
1.2.1.1.3 Plan.....	22
1.2.1.2 Organización .....	22
1.2.1.2.1 Importancia de la organización .....	23
1.2.1.2.2 Estructura y modelos de organización .....	24
1.2.1.3 Dirección .....	24
1.2.1.3.1 Elementos de la dirección .....	25
1.2.1.3.2 Liderazgo.....	26
1.2.1.3.3 Liderazgo en la gestión pública.....	26
1.2.1.4 Control .....	27
1.2.1.4.1 Importancia del control .....	27
1.2.1.4.2 Tipos de control .....	28
1.2.1.4.3 Recursos .....	28
1.3 Desarrollo organizacional .....	30
1.3.1 Definición Desarrollo organizacional .....	30
1.3.1.1 Características .....	31
1.3.1.2 Etapas de implantación .....	32
1.3.2 Estrategias .....	33
1.3.2.1 Características de la estrategia .....	33

1.4	BASE LEGAL.....	38
1.4.1	Constitución de la República .....	38
1.4.2	Plan Nacional del Buen Vivir .....	39
1.4.3	Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización .....	40
1.4.4	Decreto ejecutivo 16 Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales .....	40
1.4.5	Normas de Control Interno .....	42
1.4.6	Codificación de la Ley de Organización de Régimen de Comunas.....	43
1.4.7	Reglamento de la comuna Pechiche.....	43
	CAPÍTULO II .....	45
2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
2.1	Diseño de la investigación .....	45
2.2	Modalidad de la investigación. ....	45
2.3	Tipos de investigación.....	46
2.3.1	Investigación Bibliográfica o Documental.....	46
2.3.2	Investigación de Campo .....	47
2.2	Métodos de investigación .....	48
2.2.1	Método inductivo.....	48
2.4.2	Método deductivo.....	48
2.4.3	Método descriptivo.....	49
2.4.4	Método analítico.....	49
2.3	Técnicas de investigación .....	50
2.4	Instrumentos de la investigación .....	52
2.6.1	Escalamiento tipo Likert .....	52
2.7	Población y muestra.....	52
	Población:.....	52
	Muestra.....	53

2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..	55
CAPÍTULO III.....	56
3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	56
3.1. Análisis de los resultados de la observación.....	56
3.2. Análisis resultado de entrevista .....	58
3.3 Análisis resultados de las encuestas .....	61
ENCUESTAS A LOS HABITANTES DE LA COMUNA PECHICHE, .....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
CONCLUSIONES .....	81
RECOMENDACIONES .....	82
CAPÍTULO IV.....	83
4 Propuesta.....	83
4.1. Presentación.....	83
4.2. Visión.....	84
Visión institucional .....	84
4.3. Misión.....	84
Misión institucional.....	84
4.4. OBJETIVOS .....	85
Objetivo general .....	85
Objetivos específicos .....	85
4.5. Valores .....	86
4.6. Políticas institucionales .....	86
4.7. Análisis FODA .....	88
4.8. Criterios que fundamentan el modelo de gestión: .....	92
4.9. Estructura de procesos .....	94
Niveles organizacionales.....	98
4.9.1. Procesos gobernantes o estratégicos .....	99
Asamblea General del Cabildo de la comuna Pechiche.....	99

Vice Presidencia.....	101
4.9.2. Procesos operativos o agregadores de valor .....	101
Comisión de Relaciones públicas.....	102
Comisión de asuntos sociales.....	102
Comisión de salud y medio ambiente .....	103
Comisión de educación, cultura y deporte .....	104
4.9.3. Procesos Habilitantes:.....	105
Secretaría.....	105
Tesorería.....	106
Asesoría.....	106
4.10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CABILDO DE LA COMUNA PECHICHE .....	109
4.11. MANUAL DE FUNCIONES .....	112
4.12. Control del riesgo .....	128
Pasos claves para el análisis del riesgo .....	128
Probabilidad .....	128
El impacto .....	129
Análisis cualitativo: Probabilidad .....	129
Análisis cualitativo: Impacto .....	129
Análisis cuantitativo.....	129
Valoración del riesgo .....	130
4.13. CONCLUSIONES .....	132
4.14. RECOMENDACIONES .....	133
Cuadro No. 10 Presupuesto referencial.....	137
6. BIBLIOGRAFÍA .....	138
7 ANEXOS .....	142

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Población: .....	53
TABLA 2 Muestra .....	53
TABLA 3 Asistencia de los miembros de la directiva a las reuniones.....	61
TABLA 4 Principios y Valores Éticos.....	62
TABLA 5 Estructura Orgánica .....	63
TABLA 6 Reglamento Interno.....	64
TABLA 7 Análisis de Gestiones Ejecutadas .....	65
TABLA 8 Capacitaciones a Directivos.....	66
TABLA 9 Mecanismos de Participación .....	67
TABLA 10 Seguimiento de Objetivos.....	68
TABLA 11 Mecanismos de control .....	69
TABLA 12 Rendición de Cuentas Ciudadanía .....	70
TABLA 13 Planificación del Cabildo.....	71
TABLA 14 Misión y Visión Institucional .....	72
TABLA 15 Liderazgo de Directivos.....	73
TABLA 16 Experiencia y Conocimientos de la Directiva.....	74
TABLA 17 Utilización de Recursos .....	75
TABLA 18 Cumplimiento de Objetivos.....	76
TABLA 19 Participación de Socios.....	77
TABLA 20 Rendición de Cuentas del Cabildo.....	78
TABLA 21 Conocimientos sobre el Cabildo .....	79
TABLA 22 Gestión Administrativa .....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICO

GRÁFICO No. 1 Organización.....	22
GRÁFICO No. 2 Procesos .....	36
GRÁFICO No. 4 Asistencia de los miembros de la directiva a las reuniones.....	61
GRÁFICO No. 5 Principios y Valores Éticos.....	62
GRÁFICO No. 6 Estructura Orgánica .....	63
GRÁFICO No. 7 Reglamento Interno .....	64
GRÁFICO No. 8 Análisis de Gestiones Ejecutadas .....	65
GRÁFICO No. 9 Capacitaciones a Directivos.....	66
GRÁFICO No. 10 Mecanismos de participación .....	67
GRÁFICO No. 11 Seguimiento de Objetivos.....	68
GRÁFICO No. 12 Mecanismos de control .....	69
GRÁFICO No. 13 Rendición de Cuentas Ciudadanía.....	70
GRÁFICO No. 14 Planificación del Cabildo.....	71
GRÁFICO No. 15 Misión y Visión Institucional .....	72
GRÁFICO No. 16 Liderazgo de Directivos.....	73
GRÁFICO No. 17 Experiencia y Conocimientos de la Directiva .....	74
GRÁFICO No. 18 Utilización de Recursos .....	75
GRÁFICO No. 19 Cumplimiento de Objetivos.....	76
GRÁFICO No. 20 Participación de Socios.....	77
GRÁFICO No. 21 Rendición de Cuentas del Cabildo.....	78
GRÁFICO No. 22 Conocimientos sobre el Cabildo.....	79
GRÁFICO No. 23 Gestión Administrativa.....	80
GRÁFICO No. 24 Estructura de Procesos.....	94
GRÁFICO No. 25 Delimitación de procesos.....	95
GRÁFICO No. 27 Proceso Gobernantes .....	95
GRÁFICO No. 28 Comisiones .....	96
GRÁFICO No. 29 Comisiones .....	96
GRÁFICO No. 30 Comisiones .....	97
GRÁFICO No. 31 Comisiones .....	97
GRÁFICO No. 32 Comisiones .....	98
GRÁFICO No. 33 Procesos estratégicos .....	109

## ÍNDICE DE CUADRO

CUADRO No. 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE .....	10
CUADRO No. 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE .....	11
CUADRO No. 3 Principios.....	87
CUADRO No. 4 ANÁLISIS FODA:.....	88
CUADRO No. 5 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA .....	90
CUADRO No. 6 Matriz de análisis de riesgos por procesos.....	129
CUADRO No. 7 Valoración de riesgos .....	130
CUADRO No. 8 Mapa de riesgo por procesos .....	131
CUADRO No. 9 PLAN DE ACCIÓN.....	1344
CUADRO No. 10 PRESUPUESTO REFERENCIAL.....	137

## ÍNDICE DE ANEXO

ANEXO No. 1 Entrevista al Presidente .....	142
ANEXO No. 2 Reunión de Afiliados.....	142
ANEXO No. 3 Cabildo de la comuna Pechiche .....	143
ANEXO No. 4 Entrevista al usuario externo .....	143
ANEXO No. 5 Entrevista al usuario externo .....	144
ANEXO No. 6 Entrevista a los miembros del cabildo.....	144
ANEXO No. 7 Iglesia de la comuna.....	145



## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se realizó un análisis general, donde se evidencian falencias administrativas, por tanto este estudio conlleva a la elaboración de un modelo de gestión administrativa, que contribuya a orientar a la comuna, estableciendo acciones y responsabilidades a cada uno de sus miembros, procurando la correcta utilización del recurso con el que cuenta, y velando por el interés colectivo.

Todo lo antes descrito está basado en criterios de autores sobre el modelo de gestión administrativa en donde cada uno de ellos aporta significativamente con procesos, estrategias e indicadores que promueven una gestión eficiente y eficaz a la administración, mediante una buena administración se alcanzará un mejor rendimiento y se obtendrá un mayor impacto dentro del cabildo de la comuna Pechiche.

Se determina la población y muestra para la aplicación de técnicas de observación, entrevistas y encuestas tanto internas como externas que conlleven a verificar y profundizar los problemas que se evidencian en la organización, todo ello con base a criterios de autores que complementan el modelo de gestión administrativa, también se establece una matriz FODA, con la finalidad de analizar el entorno para la definición de estrategias, siendo también el punto de partida para la conformación de este modelo que se propone al cabildo.

Con el diseño del modelo de gestión administrativa se va a mejorar el desempeño de cada uno de los miembros, así mismo con un buen control interno se podrá tomar acciones que permita la consecución de objetivos conforme se define en la planificación, obteniendo resultados favorables para toda la comunidad de Pechiche.

El presente trabajo de investigación contiene cuatro capítulos resumidos a continuación:

Capítulo I: En este capítulo se establecen los antecedentes, situación actual, sistematización, objetivos, hipótesis, operacionalización de las variables, marcos teóricos, legales y conceptuales que son la base para el correcto desarrollo de la presente investigación, donde se consideró el aporte de diversos autores con amplios conocimientos sobre el tema de estudio para ser aplicados en la comuna Pechiche.

Capítulo II: En este capítulo se detalla cómo se estructura el diseño de la investigación, los tipos de la investigación, así como la metodología y técnicas que se emplearon, el establecimiento de la población y muestra aplicando la fórmula para determinar el número de personas en que se empleará la herramienta seleccionada.

Capítulo III: En el desarrollo de este capítulo se aplicaron las técnicas de entrevista y encuestas tanto a los miembros del cabildo como a los socios de la comuna, para lo cual se tabulo y graficó las respuestas otorgadas las cuales permitieron una mejor interpretación y un correcto análisis de las problemáticas existentes, además se realizaron las conclusiones y recomendaciones para una mejor comprensión

Capítulo IV: Contiene la propuesta que es el Diseño de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo institucional de la comuna Pechiche, de la Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena en el año 2014, donde contiene las soluciones a las problemáticas detectadas, las mismas que están basados en procesos, estrategias, definición de funciones e instrumentos de control que son fundamentales para un desempeño efectivo por parte de los miembros del cabildo.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

Incidencia de los procesos administrativos en el desarrollo institucional, mediante la aplicación de métodos y técnicas de recopilación de información relevante. Diseño de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo institucional de la comuna Pechiche, de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena en el año 2014.

### **Problema de investigación**

#### **Planteamiento del problema**

En el Estado Ecuatoriano, la administración pública en los últimos seis años ha presentado cambios significativos en leyes, políticas y lineamientos, dando un giro transversal con la Constitución del Ecuador 2008, que se enfoca en una gestión pública centrada en principios de eficiencia, eficacia, desconcentración, coordinación, planificación, transparencia, entre otros, con ello se dio la creación de diversos entes para incrementar el nivel de presencia estatal en los territorios, estableciendo mecanismos con el objetivo primordial de que la gestión pública sea de calidad y garantice el buen vivir.

A pesar de las diferentes normativas legales las entidades públicas no las aplican, la publicación de información en las páginas web institucionales están desactualizadas, la difusión sobre asambleas y reuniones de trabajo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados a nivel nacional es escasa, y no disponen de mecanismos que promuevan la intervención de la sociedad en los asuntos

públicos, por lo tanto la ciudadanía no participa con proyectos e ideas para contribuir en el desarrollo institucional y local.

Esta problemática también se visualiza en la Provincia de Santa Elena, actualmente comprendida de tres cantones; La Libertad, Salinas y Santa Elena, con sus respectivos gobiernos locales, creados con la finalidad de compensar los desequilibrios en la distribución de los recursos, sin embargo se evidencia insuficiente participación y coordinación con las entidades que prestan servicios a la comunidad dentro del régimen autónomo, especialmente en las zonas rurales, lugar donde generalmente existen mayores necesidades.

En la Parroquia Chanduy, perteneciente al cantón Santa Elena, esta ubicada la comuna Pechiche, denominada así por sus árboles de pechiche que existían hace años atrás, históricamente el cabildo ha venido desarrollando una administración poco efectiva, que no ha permitido su desarrollo a grandes escalas, en el año 2013 las limitadas acciones por parte de los directivos ha provocado que la comuna haya percibido pocas obras por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, en comparación con otras comunas, y se visualiza en la rendición de cuentas e informes de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santa Elena.

La ausencia de procesos administrativos en el cabildo de la comuna Pechiche han determinado bajos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, además se visualiza un bajo grado de participación por parte de los socios y habitantes en general, mismo que tiende a atraer una inestabilidad y deficiencia de la gestión, por consiguiente produce un limitado desarrollo institucional.

Uno de los principales problemas identificados en la administración del cabildo de la comuna Pechiche, radica en que no poseen una planificación anual de sus actividades y objetivos a lograr durante su periodo de administración, también

carecen de fundamentos estratégicos para su alcance, debido a que los directivos del cabildo no se reúnen constantemente para la elaboración de planes y proyectos en beneficio de la población, y por consiguiente no se obtienen los resultados esperados, lo que a su vez genera desconfianza y desinterés en la población.

Otra de las falencias radica en la organización debido a que carecen de un orgánico estructural y funcional, no tienen definida la estructura, ni funciones específicas de cada miembro de la organización, porque se rigen bajo un Reglamento Interno donde se determinan funciones generales y que no ha sido actualizado desde el año 1971, lo que conlleva a que exista una débil coordinación y organización entre los directivos y socios de la comunidad.

Existe insuficiente control y evaluación, debido a la ausencia de mecanismos e indicadores que permitan la identificación oportuna de desviaciones, para tomar acciones correctivas a tiempo, lo que produce riesgos en la consecución de objetivos y la óptima utilización de los recursos económicos, materiales, humanos y tecnológicos.

Otro problema identificado es la débil cultura de participación debido a que no se obtiene un buen direccionamiento que motive a socios y habitantes a participar activamente en la planificación institucional, por lo tanto existe un bajo nivel de asistencia a las Asambleas, esto dificulta la correcta toma de decisiones e innovación organizacional de acuerdo a las demandas del entorno.

El cabildo de la comuna Pechiche no dispone de un modelo de gestión administrativa explícito para la modernización o implementación de procesos acorde a las necesidades de la organización, donde incluya un procedimiento de seguimiento para identificar los riesgos que puedan dificultar la consecución de los objetivos organizacionales y primordialmente que promueva el desarrollo de la comuna en general.

## **Formulación**

¿Cómo inciden los procesos administrativos en el desarrollo institucional de la comuna Pechiche, de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena en el año 2014?

## **Sistematización del problema**

1. ¿Qué ventajas se obtendrán con la elaboración de una planificación anual que sea factible en el periodo de administración?
2. ¿Cómo influye la aplicación de un orgánico estructural y funcional en la coordinación de las acciones de los directivos?
3. ¿Cómo incide la limitada aplicación del control y evaluación en la consecución de objetivos?
4. ¿Cómo incurre la cultura de participación en la toma de decisiones sobre temas de interés de la comuna Pechiche?
5. ¿De qué manera un modelo de gestión administrativa puede contribuir al mejoramiento en la ejecución de los procesos?

### **1. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar la incidencia de los procesos administrativos en el desarrollo institucional mediante la aplicación de métodos y técnicas de recopilación de información relevante., orientadas al diseño de un modelo de gestión administrativa

para el desarrollo institucional de la comuna Pechiche, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

### **Objetivos específicos**

- Identificar la planeación institucional mediante la investigación documental y acción participativa de los directivos para el establecimiento de acciones correctivas
- Analizar las funciones de los directivos y su incidencia en la coordinación de sus actividades, a través de la técnica de entrevista y la investigación documental para la definición de sus competencias. }
- Determinar el nivel de control y evaluación, mediante la investigación documental y técnicas de encuesta para recopilar la información necesaria que permita la ejecución de mecanismos y estándares de control.
- Identificar el grado de participación de socios de la comuna por medio de las técnicas de entrevista y encuesta, para el conocimiento de las relaciones interpersonales con los directivos.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa mediante la definición de procesos, lineamientos y estrategias para el desarrollo institucional de la comuna Pechiche, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena

### **JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de las instituciones en general ha sido posible gracias a la evolución en materia de administración, de los recursos que lo componen y de su talento

humano. Este contexto se hace notorio especialmente en las instituciones que tiene como prioridad la interrelación de sus elementos, que poseen procesos definidos y que son gobernadas por recurso humano con conocimientos necesarios para realizar sus funciones de manera efectiva.

Determinada la problemática que posee el cabildo se evidencia la necesidad de fomentar la modificación estructural que delimite las jerarquías, funciones y responsabilidades de sus dirigentes, cuando el recurso humano conoce cuáles son sus deberes y obligaciones, no existe dificultad para ejecutar sus actividades, y consecuentemente procederá a mejorar la calidad en la realización de sus acciones y al buen aprovechamiento de recursos.

Es indispensable establecer una adecuada planificación institucional porque es la base para ejercer el control y orientará las acciones de los dirigentes, la planificación permite analizar los procesos, delimitar actividades que permitirán el alcance de los objetivos deseados y logre el desarrollo socioeconómico.

Además es esencial la elaboración de cronogramas de trabajo que permita la interacción de los directivos, socios, representantes gremiales y habitantes, al fomentar la participación daría lugar al intercambio de ideas, determinación de estrategias adecuadas que sean de gran aporte para el cabildo, es evidente que al mezclar diversos conocimientos y capacidades, se obtendrán mejores y significativos resultados.

Es relevante contar con un eficiente sistema de evaluación y control que conduzca a detectar falencias que podrían obstaculizar los objetivos planteados, la investigación realizada proporcionó datos donde se evidencia la débil participación de los socios, por lo tanto la acción primordial a ejecutar es incentivar la intervención e integración de los habitantes para realizar un equipo de trabajo que sea constante y promueva el progreso local.



Finalmente estudiada la situación del cabildo y al determinar las problemáticas existentes surge la necesidad de establecer un modelo de gestión que contribuirá y será base sustancial para la ejecución de sus atribuciones y responsabilidades competentes, para ello se analizó la situación actual y los recursos con los que cuenta la organización. Es importante establecer un modelo de gestión que sea acorde a sus necesidades, el mismo que contendrá procesos, definición de objetivos realizables, misión, visión, estrategias, políticas y procedimientos que permita mejorar la calidad de sus acciones administrativas, para la satisfacción plena de sus habitantes.

### **HIPÓTESIS GENERAL**

La ineficiente aplicación del proceso administrativo en el ejercicio de las funciones de los miembros del cabildo limita el desarrollo institucional de la comuna Pechiche, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

PROCESO ADMINISTRATIVO

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

DESARROLLO INSTITUCIONAL

**Cuadro No. 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

<b>Hipótesis</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems Preguntas</b>	<b>Instrumento</b>
<p>La ineficiente aplicación del proceso administrativo en el ejercicio de las funciones de los miembros del cabildo limita el desarrollo institucional de la comuna Pechiche, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.</p>	<p>Proceso Administrativo</p>	<p>Es un conjunto de fases o etapas sucesivas que comprende la planeación, organización, dirección y control, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el fin de lograr un objetivo determinado mediante la óptima utilización de recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> <li>• Utilización De Recursos</li> <li>• Objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• División Del Trabajo</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Estructura</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Mecanismos De Control</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Recursos Económicos</li> <li>• Recursos Materiales /Tecnológicos</li> <li>• Metas Alcanzadas</li> </ul>	<p>¿Considera Ud. que la planificación del Cabildo es acorde al tiempo y recursos disponibles para su ejecución?</p> <p>¿El cabildo dispone de misión y visión institucional que direccionen las actividades administrativas que se realizan?</p> <p>¿Se dispone de estructura orgánica acorde al tamaño y naturaleza de las actividades que desarrolla el cabildo?</p> <p>¿En las asambleas que se realizan para coordinar las actividades de la comuna, generalmente asisten todos los miembros de la directiva?</p> <p>¿Considera usted que los recursos humanos, económicos y tecnológicos son aprovechados de manera eficaz?</p> <p>¿Se han fijado con claridad y por escrito mecanismos de control para alcanzar los objetivos de la organización en el periodo de la administración?</p> <p>¿Se ha realizado seguimiento de los objetivos, con la finalidad de que tengan continuidad?</p> <p>¿Los miembros del cabildo logran los objetivos que la organización debe alcanzar en el periodo de la administración?</p>	<p>OBSERVACIÓN</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENCUESTA</p>

Fuente: Comuna Pechiche  
 Elaborado por: Fanny Anabel José Soriano

**Cuadro No. 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems Preguntas	Instrumento
La ineficiente aplicación del proceso administrativo en el ejercicio de las funciones de los miembros del cabildo limita el desarrollo institucional de la comuna Pechiche, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	Desarrollo Institucional	El desarrollo institucional comprende un conjunto de estrategias que implica cambios positivos en los procesos de la organización, en la estructura orgánica, a través del uso tecnológico y la participación del talento humano, con la finalidad de aumentar la efectividad y bienestar de la organización	<p>Estrategias</p> <p>Procesos Organizacionales</p> <p>Estructura Orgánica</p> <p>Participación De Recursos</p> <p>Efectividad Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel De Satisfacción</li> <li>Distribución De Tareas</li> <li>Distribución De Recursos</li> <li>Funciones</li> <li>Cultura Y Clima Organizacional</li> <li>Conocimiento</li> <li>Nivel De Participación/Tra bajo En Equipo</li> <li>Eficacia</li> <li>Eficiencia</li> <li>Rendición de cuentas</li> </ul>	<p>¿Cómo califica el liderazgo de los directivos del cabildo?</p> <p>¿Se realizan reuniones de trabajo a fin de analizar las gestiones ejecutadas y tomar acciones correctivas?</p> <p>¿Considera que los miembros de la directiva poseen la experiencia, habilidad y conocimiento necesario para ejercer su cargo?</p> <p>¿Se han realizado cursos o capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades?</p> <p>¿Ha participado en reuniones de trabajo a fin de analizar las gestiones ejecutadas y tomar acciones correctivas?</p> <p>¿Tiene Ud. Conocimiento de las condiciones actuales en las que se desarrolla el cabildo?</p> <p>¿Se informa periódicamente a la ciudadanía sobre los resultados alcanzados?</p> <p>¿La rendición de cuentas que realiza el cabildo, cumple con la información y comunicación adecuada?</p> <p>¿Cómo considera la gestión realizada por la actual administración del cabildo?</p>	<p>OBSERVACIÓN</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENCUETA</p>

Fuente: Comuna Pechiche  
 Elaborado por: Fanny Anabel José Soriano

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Antecedentes del tema

Generalmente en los países de América Latina como Argentina los términos de gestión y administración han sido utilizados como sinónimos, en Inglaterra se aplicaba el término gestión para el campo privado, mientras que administración se empleaba para el ámbito público, con la evolución del conocimiento actualmente se han establecido conceptos que diferencian su significado y mejoran la comprensión.

“Definen la palabra administración al conjunto de conocimientos y herramientas, administrar es ordenar objetos, su alma es la lógica, y gestión connota el abandono de modelos normativos, gestión es conducir voluntades, su alma es la conducción”. (Tobar & Fernández, 2000)

La cohesión de ambas definiciones enfatiza a la gestión administrativa como un conjunto de acciones, mediante la aplicación plena de los procesos administrativos y la optimización de recursos, en la Constitución de la República del Ecuador 2008 el término gestión es aplicado como parte sustancial y conjunta de la administración.

Cada nivel de gobierno en base a sus competencias determina un modelo de gestión administrativa explícito, no sucede lo mismo en varias organizaciones territoriales de la provincia de Santa Elena, como es el caso del cabildo de la comuna Pechiche.

La comuna Pechiche, pertenece a la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, tiene personería jurídica fue fundada el 7 de octubre de

1944, está constituida conforme se establece en el Acuerdo Ministerial, # 1692 publicado en el Registro Oficial del 12 de marzo de 1974, con el fin de salvaguardar los intereses colectivos de sus habitantes y contribuir con el desarrollo local.

El cabildo de la comuna está conformado por cinco miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Síndico y Tesorero quienes tendrán la representación judicial y extrajudicial. La Comuna se basa en el Reglamento Interno expedido en el año de 1971, que desde allí hasta la presente fecha no ha sido modificado por desconocimiento e insuficiente compromiso de sus directivos.

Administrativamente tiene dependencia del Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca, entidad a la cual deberán rendir cuentas sobre las gestiones que realiza el cabildo, sin embargo no existe un sistema de control para dichos organismos, que permita direccionar la gestión administrativa, además no se aplica la rendición de cuentas conforme lo establece la ley.

Los miembros de la directiva voluntariamente brindan sus servicios para satisfacer las necesidades de los habitantes, pero así mismo poseen otras actividades personales que limitan de tiempo para trabajar conjuntamente con todos sus miembros, debido a que no planifican con antelación sus actividades.

“El equipo del administrador se integra con el fin de constituir la comunicación sobre el funcionamiento de la organización, así como para plantearse metas y estrategias a implantar”. (Pinto, 2012, pág. 37)

Es indispensable la constante comunicación y coordinación de sus miembros para obtener resultados positivos para la organización, en la actualidad carecen de un modelo de gestión que sirva como guía para las acciones que se ejecuten y para ello es necesario analizar el contexto considerando los diversos factores que inciden de manera directa o indirecta en el cumplimiento de una efectiva gestión.

## **1.1.2 Administración**

“El término administración proviene del latín (ad. Que significa dirección hacia; minister, comparativo de inferioridad y el sufijo ter, que hace referencia a subordinación u obediencia)”. (Chiavenato, 2001, pág. 21)

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos”. (Munch, 2010, pág. 3)

### **1.1.2.1 Origen y evolución de la administración**

Nuestros antepasados manifiestan que la administración tuvo sus inicios en la civilización sumeria donde se establecieron registros de operaciones comerciales, posteriormente en Egipto se evidenció el proceso administrativo en la construcción de la gran pirámide, poco a poco las organizaciones fueron creciendo dando a lugar a otras necesidades que llevaron al surgimiento de nuevos conceptos, estructuras organizacionales, técnicas y procesos, tomando en consideración el recurso humano como parte importante de la organización, a partir del siglo XXI los avances tecnológicos dan lugar al establecimiento de nuevos procesos mediante la implementación de los mismos para mejorar la actividad gerencial, actualmente se continúa en continuos cambios adaptados a la realidad y demandas del entorno, es así como hoy en día la administración privada opera bajo la responsabilidad social y la administración pública considera la equidad para lograr el bienestar social.

### **1.1.2.2 Importancia de la administración**

La importancia de la administración es indiscutible debido a que reporta múltiples ventajas:

“A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costos. Incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización. Propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.” (Munch, 2010, pág. 23)

### **1.1.2.3 Principios de la administración**

La administración como diversas ciencias, también requiere de principios que promuevan a que las acciones de las organizaciones se ejecuten de la manera más eficiente y adecuada para el alcance de sus propósitos. El reconocido Henry Fayol determina 14 principios:

División del trabajo.- Consiste en designar tareas específicas a cada persona, permite que exista coordinación ya que todos poseen conocimiento sobre sus competencias.

Autoridad y responsabilidad.- Comprende el derecho de mandar y hacerse obedecer, y la segunda enmarca las obligaciones y consecuencias que derivan de sus acciones al aplicar el poder.

Disciplina.- El realizar las tareas en base a los acuerdos establecidos entre la empresa y sus agentes.

Unidad de Mando.- Implica que cada persona tenga un superior a quién debe obedecer.

Unidad de dirección.- En cada área debe existir un solo jefe que guie las acciones al cumplimiento de un mismo objetivo.

Interés general.- Actuar bajo la premisa de interés general, subordinando el interés personal.

Remuneración del personal.- Reconocer el esfuerzo, comprende la compensación equitativa.

Centralización.- Comprende el equilibrio del poder entre las iniciativas del nivel táctico, medio y del nivel gerencial.

Línea de autoridad.- Establecer la jerarquía, orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles inferiores y operativos.

Orden.- Tanto los materiales como las personas deben permanecer en el lugar adecuado, manteniendo el respectivo orden.

Equidad.- Tratar a las personas con justicia y trato equitativo para con todos los empleados.

Estabilidad del personal.- Mantener el recurso humano, de tal manera que permita la consecución de los objetivos.

Iniciativa.- Implica permitir la participación de los trabajadores, esto incrementa el desempeño de la organización.

Espíritu de trabajo.- Desarrollo de la cooperación, comunicación y apoyo entre todos los integrantes de la empresa.

La aplicación de cada principio induce a una administración eficiente, en el cabildo de la comuna Pechiche, es imprescindible la adopción de los principios administrativos para que formen parte de la organización e induzcan al principal objetivo de servir y precautelar los intereses de sus habitantes.

A más de los principios reconocidos por la ciencia administrativa, actualmente en la administración pública se describen los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, calidad, desconcentración, descentralización, coordinación,



participación, planificación y transparencia, la aplicación de estos principios beneficiarán el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, además contribuirán a generar confianza en los habitantes, al transparentar sus actividades y gestiones.

#### **1.1.2.4 Gestión administrativa**

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como:

“el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”

#### **Modelo de gestión administrativa**

“Modelo de toma de decisiones dentro de la organización, es decir la secuencia ordenada y racional en cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones”. (Tobar & Fernández, 2000, pág. 80)

La gestión administrativa comprende un conjunto de procedimientos definidos, mediante la aplicación de procesos administrativos y procedimientos estandarizados y racionales en base a las necesidades de la organización, que a su vez promueve a la correcta toma de decisiones y a la optimización de recursos para alcanzar objetivos específicos y satisfacer las demandas del entorno.

Las organizaciones necesitan de una guía para su funcionamiento, la correcta aplicación de procesos acorde a sus necesidades induce a que la entidad sea eficaz y cumpla con sus propósitos, una adecuada administración garantiza el logro de resultados positivos, en la actualidad no basta con que una organización tenga un

buen líder, existen otros factores predominantes para alcanzar el éxito, y uno de los principales es un modelo de gestión administrativa.

Al tener una guía que dirija las acciones de la organización resulta más fácil identificar como avanzar hacia los objetivos, se logra optimizar recursos, agilizar los procesos, doctrinas, técnicas, rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y sobre todo su importancia radica en el impacto sobre el desempeño de las organizaciones.

### **Características**

- Representa un estilo de gerencia.
- Abarca procesos estandarizados.
- Expresa jerarquías.
- Contiene elementos de la identidad de la organización; el ser, el hacer y el estar.
- Incluye razón e intuición.

### **Gestión pública**

La gestión pública en los últimos tiempos se ha centrado en reforzar la lógica gerencial, que implica la búsqueda de la eficacia y la eficiencia, como respuesta complementaria a los diversos retos que se le plantean, y persigue tres objetivos principales:

- Asegurar la optimización del uso de los recursos públicos en la consecución de bienes públicos y de interés general como respuesta a la exigencia creciente de la sociedad de más servicios, más valor público-menos impuestos, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad.

- Asegurar la mejora de la aportación y productividad pública y del resultado de su actuación, así como todo el proceso que la pueda producir, que sean transparentes y socialmente controlables.
- Asumir el requerimiento organizativo orientado a desarrollar mecanismos internos que incentiven y aseguren la mejora del cumplimiento de los directivos y trabajadores públicos y del conjunto de la organización pública en beneficio de una mejor acción pública”. (Longo & Ysa, 2008, pág. 113)

Henry Fayol fue uno de los principales personajes para el desarrollo de la teoría administrativa, aportó significativamente en base a su experiencia como gerente en una prestigiosa empresa, donde tuvo mucho éxito, por los cambios transversales que logró durante su periodo gerencial, su administración sirvió de ejemplo para varias organizaciones, que empezaron a dirigir cumpliendo las etapas o fases del proceso administrativo. Fayol define a la administración como un conjunto de actividades universales a saber, estas comprenden la: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

### **Gestión de procesos**

“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”. (Bravo, 2009, pág. 22)

La gestión de procesos comprende una visión integral, ya que requiere la participación conjunta de personas, estructuras, estrategias, procesos y tecnología, tiene como finalidad tres puntos grandes de acción: describir, mejorar y rediseñar las mismas que están enfocadas en variables que infieren directamente en el desarrollo de una organización, como; tiempo, calidad y costo, además permite identificar, medir, analizar para luego definir posibilidades de gestión, tomar acciones correctivas, redefinir procesos, comparar y mejorar de manera continua las acciones que se ejecutaren para la satisfacción plena de los usuarios, clientes y socios.

## **1.2 Procesos administrativos**

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Munch 2010, Pág. 26)

La administración comprende un conjunto de fases o etapas para alcanzar sus fines, abarca la planeación, organización, dirección y control, la cuales se interrelacionan para aplicar principios y técnicas correctamente, a estas fases de manera integral se denomina proceso administrativo.

### **1.2.1 Etapas del proceso administrativo**

El proceso administrativo comprende cuatro etapas donde se definen los componentes que lo fundamentan las mismas que permiten dirigir una organización correctamente, ya que relacionan todos sus elementos de forma natural y congruente, las fases del proceso administrativo son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

#### **1.2.1.1 Planeación**

“La determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar los riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.” (Munch, 2010, pág. 41).

### **1.2.1.1.1 Tipos de planeación**

Considerando los niveles jerárquicos de una organización se determinan tres tipos de planeación: estratégica, táctica o funcional y operativa.

La planeación estratégica compete al nivel jerárquico superior, es el proceso de estructurar y determinar las acciones que se deben realizar, así como los objetivos a alcanzar, es la base para la planeación de los distintos niveles de la empresa.

### **1.2.1.1.2 Elementos de la planeación estratégica**

Filosofía.- Abarca principios, creencias y valores que caracterizan a una organización, y representan el compromiso para con la sociedad.

Misión.- Es la razón de ser de la organización, describe el porqué de su existencia.

Visión.- Es el estado futuro de la organización, hacia donde se desea llegar, para ello se establece un periodo determinado para su cumplimiento.

Objetivos.- Describe resultados que se desea lograr en un tiempo establecido, además debe ser medible y cuantificable, de tal manera que contribuya a la misión de la entidad.

Políticas.- Son lineamientos que se establecen para guiar la acción, se caracterizan por ser generales y aplicables en la toma de decisiones.

Estrategias.- Define un conjunto de actividades a realizar, mediante el aprovechamiento de oportunidades que direccionen hacia un fin determinado.

Programas.- Se detallan las actividades y recursos a utilizar para ejecutar las estrategias.

Al realizar la planeación es importante contar con información de manera oportuna, real y actualizada para el estudio del entorno, que permita identificar las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas, y que a su vez en el futuro no afecten considerablemente a los planes establecidos.

### 1.2.1.1.3 Plan

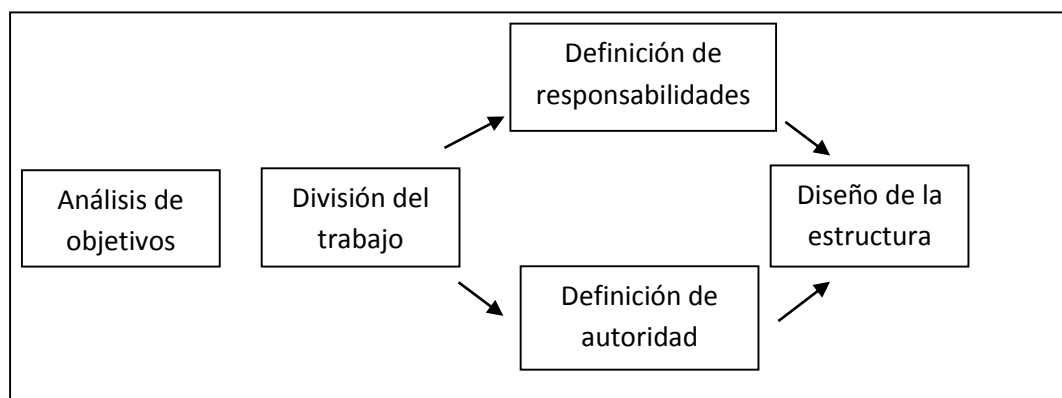
“Un plan es una guía para la acción en el futuro; establece a qué situación debe llegarse, lo que tiene que hacerse para arribar a ella y los recursos que se van a aplicar en ese esfuerzo. Los planes también deben incluir una previsión de los medios de control de acción y del consumo de los recursos para asegurar la realización de objetivos”. (Amaru, 2009, pág. 51).

Un plan contiene diversas actividades y necesita considerar tres componentes; objetivos, que permitirá definir un plan a corto, mediano o largo plazo; recursos, de tal forma que sean aprovechados correctamente, obteniendo así eficiencia; y medios de control para determinar si las acciones realizadas se direccionan hacia el objetivo final o tomar medidas correctivas oportunamente.

### 1.2.1.2 Organización

“La organización comprende la división del trabajo, delegar responsabilidades con el fin de coordinar las diversas acciones, optimizar recursos y actuar conforme a lo planificado”. (Amaru, 2009, pág. 225)

#### GRÁFICO No. 1 Organización



Fuente: Fundamentos de Administración 2009:225  
Elaborado por: Antonio Amaru

La división del trabajo consiste en dividir las diversas acciones que demanda la organización para el cumplimiento de sus objetivos, distribuyendo a cada uno de los miembros de la organización, de tal manera que se especialicen en tareas específicas.

Al definir responsabilidades, se tendrá pleno conocimiento de los deberes y obligaciones de las personas para ejecutar sus tareas.

La autoridad implica tener el poder de utilizar los recursos de la organización, ejerciendo representación legal para dirigir dichos recursos, sean materiales, humanos o tecnológicos. La autoridad se divide en niveles, por tanto el nivel inferior siempre deberá rendir cuentas al nivel gerencial.

Con la división de trabajo, definición de responsabilidades y definición de autoridad da como resultado un diseño de la estructura que representa un mecanismo gráfico, también llamado organigrama que consta de líneas de comunicación, cadena de mando, cargos y departamentos. Visualizando de esta forma, será más fácil comprender el lugar donde se encuentra dentro de la organización.

#### **1.2.1.2.1 Importancia de la organización**

En la organización se definen las estructuras, procesos, áreas funcionales, jerarquías para lograr los objetivos de la organización.

Contiene varias ventajas que justifican la importancia como:

- Incrementa la productividad y reduce costos
- Funciones se designan correctamente, eliminando la duplicidad
- Simplifica el trabajo

- Establece la estructura de la empresa.
- Permite también armonizar el ambiente laboral, ya que cada miembro de la organización tendrá pleno conocimiento sobre las tareas que le compete realizar y la autoridad a la que deben rendir cuentas.

#### **1.2.1.2.2 Estructura y modelos de organización**

**Estructura simple.-** Consiste en tener un vínculo directo entre superior y subordinado. La comunicación es informal y la supervisión se caracteriza por ser directa, generalmente este modelo es aplicado en las organizaciones pequeñas.

**Burocracia mecánica.-** Comprende la división de trabajo a través de la identificación y definición de un proceso estandarizado. La comunicación es formal y se debe adaptar a manuales de procedimientos.

**Burocracia profesional.-** Implica la división de trabajo por áreas, se centra en coordinar de acuerdo a las habilidades de cada individuo, donde el profesional posee autonomía y responsabilidad por sus acciones.

#### **1.2.1.3 Dirección**

Comprende mantener activo a todo el personal de la empresa, y es responsabilidad de la alta gerencia el buen uso de los recursos, una buena administración es el resultado de la acertada dirección que se ha aplicado en la organización, Madrigal (2009) define que:

“El objetivo de la dirección es organizar a los miembros del grupo y coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados”. (Pág. 105)



### 1.2.1.3.1 Elementos de la dirección

- Toma de decisiones
- Motivación
- Comunicación
- Liderazgo

La toma de decisiones se basa en definir el problema, establecer y evaluar diversas alternativas para escoger la mejor opción que permita obtener resultados positivos. La motivación es uno de los elementos más complejos de la dirección por cuanto comprende incentivar al factor humano a que realice sus tareas con agrado, compromiso de tal manera que su participación sea de gran aporte para la organización.

La comunicación es un proceso en cual se transmite y recibe información, implica interacciones entre los miembros de la organización, mediante el uso de diferentes medios. Munch (2010) Establece los siguientes requisitos para una comunicación efectiva:

“Oportunidad. Debe transmitirse en tiempo y forma  
Sencillez y claridad. El lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirá deben ser accesibles para el receptor.  
Integridad.- La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa para lograr la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.  
Aprovechamiento de la organización informal.- La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.  
Concisión.- La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.  
Difusión.- De preferencia, toda la documentación formal de la empresa debe ser por escrito y difundirse a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.  
Credibilidad.- Debe ser verás y confiable para garantizar la credibilidad”(Pág. 110)

### **1.2.1.3.2 Liderazgo**

“El liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo. El líder debe desarrollar principalmente cuatro tipos de habilidades: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales”. (Madrigal, 2009, pág. 10)

Generalmente el líder se caracteriza por sus decisiones acertadas, sus conocimientos y capacidades para motivar al grupo de personas que representa, si una entidad con intereses colectivos es necesario contar con un alto nivel de liderazgo que promueva.

### **1.2.1.3.3 Liderazgo en la gestión pública**

El liderazgo que la gestión pública exige es cada vez más, por lo tanto se requiere de:

- “Un liderazgo distribuido y relacional, capaz de alcanzar estas finalidades mediante el funcionamiento de redes en las que, desde diferentes modos y con un fuerte peso de la coordinación informal, se ejerce la influencia y el impulso necesarios.
- Un liderazgo contingente, susceptible de ser traducido en comportamientos diferentes, con el fin de adaptarse y ser eficaces en una pluralidad de grupos humanos y de entornos institucionales.
- Un liderazgo cotidiano, que se encarna en pautas de conducta que puedan aprender y ejercer muchas personas que no poseen rasgos carismáticos, ni características excepcionales.
- Un liderazgo modesto, que renuncia a la pretensión de una legitimidad indiscutible y que acepta establecer un diálogo en el que la sociedad civil, es decir, los ciudadanos activos, forman parte fundamental de los procesos deliberativos que preceden a la toma de decisiones en la esfera pública”. (Longo & Ysa, 2008, pág. 323)

Un líder se caracteriza por tener amplios conocimientos y tomar decisiones acertadas, que permita ganar confianza plena del grupo de personas que dirige. En la gestión pública la esencia es la ciudadanía, en la actualidad no basta de un liderazgo que corresponde a una persona, y que esta a su vez guie a una multitud, sino de un liderazgo capaz de transformar e impulsar procesos donde participen diferentes actores, que cada uno de ellos realice un aporte esencial de tal forma que la toma de decisiones sea correcta y satisfaga a un mayor número de personas.

#### **1.2.1.4 Control**

“El proceso de control consiste en tres pasos independientes: medir el desempeño real, comparar los resultados con los estándares y tomar medidas correctivas”. (Robbins & Decenzo, 2008, pág. 155)

El control es la fase que consiste en cuidar que todo se realice de acuerdo con la planificación, para ello se necesita establecer estándares que permitan medir y evaluar los resultados.

##### **1.2.1.4.1 Importancia del control**

La importancia del control radica en que:

- Permite garantizar el cumplimiento de los planes;
- Determina las causas de las desviaciones según lo planificado;
- Permite establecer medidas correctivas, prevenir errores;
- Contribuye a la eficiencia ya que se optimizan los recursos; y,
- Es la base que fundamenta la planeación.

#### **1.2.1.4.2 Tipos de control**

Preventivo.- Consiste en tomar medidas para evitar resultados desfavorables para la organización, por tanto se anticipa a las posibles situaciones futuras.

Concurrente.- Se lleva cabo mientras una actividad está en curso, lo que permite detectar el problema y tomar medidas correctivas a tiempo.

Correctivo.- Permite retroalimentar una vez que la actividad termina, con el fin de prevenir desviaciones futuras.

#### **1.2.1.4.3 Recursos**

“Los recursos de una empresa son el conjunto de elementos indispensables para su funcionamiento. El éxito de cualquier organización depende de la adecuada elección, combinación y armonización de los recursos, de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución”. (Munch, 2010, pág. 193).

#### **Clasificación de los recursos**

Recursos Materiales.- Son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización.

Recursos financieros.- Son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; estos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisiones de valor

Recursos Humanos.- Son un conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal.

Recursos tecnológicos.- Son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en la organización.

Recursos administrativos.- son indispensables para el funcionamiento, supervivencia, competitividad y éxito de cualquier organización, en este rubro se consideran los sistemas de administración que permiten la coordinación y optimización de los demás recursos.

Al elaborar un objetivo es indispensable determinar y clasificar los recursos con los que cuenta la organización, de tal forma que los objetivos que se planteen se puedan realizar, la comuna Pechiche no participa del presupuesto general del estado de manera directa, por lo tanto no reciben recursos monetarios, estos se obtienen mediante las aportaciones de los socios, es por eso que se requiere conocer los recursos con que se cuenta para trazar objetivos viables en tiempo y recursos.

## **Objetivos**

Los objetivos son los resultados deseados, que orientan el intelecto y la acción. Son los fines, propósitos, intenciones o estados futuros que las personas y las organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos. No siempre explícitos, son la parte más importante de los planes.

En toda organización los objetivos son la razón de las diversas acciones que se realizan, todas ellas se direccionan hacia un mismo fin, no siempre los objetivos se establecen de manera escrita, sin embargo es necesario plantearlos de manera escrita, para el conocimiento no solo de los administradores sino de todos quienes conforman una organización.

En el Plan Nacional del Buen Vivir se establecen diversos objetivos a nivel nacional y en base a ellos, las diversas entidades estatales operan para el alcance de los

mismos, por ello se requiere establecer, difundir y conocer hacia donde se desea llegar o lo que se quiere lograr en un periodo dado.

### **1.3 Desarrollo organizacional**

#### **Desarrollo**

“El desarrollo es un esfuerzo organizado y bien dirigido desde la alta gerencia, la cual es parte fundamental para conseguir el involucramiento de los subordinados con el fin de lograr el avance organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral”. (Pinto, 2012, pág. 14)

#### **Organización**

“La organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”. (Pinto, 2012, pág. 15)

#### **1.3.1 Definición Desarrollo organizacional**

“El desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias comportamiento”. (Munch, 2010, pág. 165)

El desarrollo organizacional implica un esfuerzo compartido entre la alta gerencia y los subordinados mediante el cumplimiento de sus funciones de manera eficiente, la aplicación de estrategias que aporte significativamente a mejorar la organización. Se considera como desarrollo organizacional al conjunto de estrategias que se enfocan en las ciencias del comportamiento para aplicarlas en las fases de la administración. Su origen surge en la década de 1970 como respuesta a los diversos cambios en las organizaciones, sus principales creadores son Richard Beckhard y Warren Bennis.

“El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que estos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo” (Warren, 1973)

“Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento” (Richard, 1980)

Para lograr el desarrollo organizacional es necesario la participación de los directivos y sus habitantes, dejar los mecanismos tradicionales y definir nuevas estructuras, políticas, lineamientos basados en las normativas legales vigentes de tal manera que se puedan aprovechar los recursos con los que cuenta la organización, considerando las ciencias del comportamiento.

El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- “Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional que comprende un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas practicadas en una organización.
- Las personas deben poseer una nueva conciencia social”. (Munch, 2010, pág. 165)

### **1.3.1.1 Características**

- Estrategia educativa debido a que se enfoca en modificar la cultura de la organización para llevar a cabo un cambio establecido.
- Los cambios se caracterizan por direccionarse hacia las necesidades y exigencias que la organización desea satisfacer, entre ellos; el crecimiento, satisfacción y eficiencia.

- Necesita de la colaboración de los integrantes de la organización, interrelación entre el agente de cambio y componentes.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores enfocados a la filosofía del desarrollo organizacional; el mejoramiento en la competencia interpersonal, transferencia de valores, comprensión entre el equipo de trabajo, capacidades y desarrollo de métodos de solución de conflictos.

### **1.3.1.2 Etapas de implantación**

El desarrollo organizacional es un proceso que implica adaptación y mientras eso surge es posible que se creen conflictos, sin embargo los resultados realmente favorables se visualizaran en un periodo de mediano y largo plazo, por consiguiente dicho proceso consta de las siguientes etapas:

- Diagnóstico.- El agente de cambio y demás directivos determinan la situación actual, factores internos y externos, se caracteriza por dos enfoques primordiales; la estructura organizacional formal y los procesos organizacionales.
- Planeación estratégica.- Una vez realizado el diagnóstico, se definen las acciones a seguir, el tiempo en que se llevara a cabo, los recursos a utilizar que permitan llevar a cabo el cambio planeado en la organización.
- Educación.- Comprende la cultura organizacional, que abarca promover la participación de los individuos al cambio que se desea llevar a cabo en la entidad, esto implica la aplicación de estrategias.
- Asesoría, entrenamiento y consultoría.- Consiste en asesorar, capacitar a los individuos y adaptarlos al proceso de cambio para que se lleve a cabo de conformidad con lo planificado.
- Evaluación.- Implica evaluar los resultados para verificar si han surgido los resultados esperados, y de ser necesario retroalimentar el proceso.



### **1.3.2 Estrategias**

El término estrategia viene del griego *strategos*, que se refería al arte militar, donde se aplicaban estrategias para ganar la guerra, y daba lugar a diversas ideas para luchar en la batalla, posteriormente muchas organizaciones comerciales empezaron a identificarse con el término estrategias e iniciaron a utilizar dicho concepto en sus operaciones cotidianas, que poco a poco fue tomando importancia por el impacto que representaba dentro de las empresas.

“De acuerdo a su aplicación, determina que las estrategias se clasifican en;  
Corporativas.- Existen en función de la definición, implementación y control de estrategias.

Funcionales.- Se encuentran en relación con las funciones de las unidades administrativas.

De negocio.- Corresponden a la conversión de las estrategias corporativas en estrategias de negocios individuales.

Globales.-Se refieren a la participación de un mercado global”. (Franklin E. , 2009, pág. 389)

En el cabildo de la comuna, se considera aplicar la estrategia a nivel funcional, debido a que conlleva a una eficiencia superior, mejorar la calidad, la capacidad de respuesta y obtener innovación constante de acuerdo a los cambios del entorno a los que se encuentra expuesta.

#### **1.3.2.1 Características de la estrategia**

La estrategia se enfoca en el comportamiento organizacional como un todo integrado, se caracteriza por ser holística, sistémica y medular, para establecer estrategias es necesario realizar un análisis previo de la situación de la organización, para conocer las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que permitan planear las acciones o actividades a realizar para cubrir las necesidades elementales del entorno y buscar las mejores alternativas que orienten a la organización en el cumplimiento de su misión.

- Se direcciona a cambios que afecten de manera positiva, para la satisfacción de los directivos de la organización y de sus usuarios.
- Está orientada a mediano y largo plazo, y define objetivos generales.
- Necesita de la adopción de una actitud proactiva por parte de los directivos, para el buen uso de los recursos.
- Define la necesidad de ser participativa, entre más participación se adquiera, mayor es el compromiso y colaboración para la ejecución de las estrategias establecidas.

## **Procesos Organizacionales**

### **Procesos**

“Proceso es un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información”. (Bravo, 2009, pág. 27)

“Los procesos son la esencia de las empresas, son uno de los factores más importantes, ya que no sólo la mayor parte del trabajo se hace a través de procesos, sino que gran parte de los aspectos que en realidad diferencian a las compañías y les otorgan una ventaja competitiva que radica en los procesos”. (Munch, 2010, pág. 172).

Los procesos organizacionales a más de abarcar un conjunto de actividades, ofrece una visión horizontal, facilita la comprensión de lo que se desea lograr al ejecutar diversas tareas y la importancia de ejercer correctamente sus funciones, incitando a participar cuando sea necesario para dar respuestas a un ciclo completo, además implica un enfoque integrador donde todos los involucrados pueden conocer y actuar a fin de lograr el objetivo general, a esto se lo denomina visión de proceso.

Su importancia radica en resultados que se obtienen por su adecuada implementación, tomando como indicador el tiempo para la ejecución de tareas de tal manera que promueva una transformación favorable para la organización.

## Características de los procesos

- “Un proceso bien descrito puede ser comunicado y enseñado, reforzando las posibilidades de la capacitación y de la inducción.
- En la misma línea, cuando los procesos están descritos se puede confeccionar un plan de capacitación más rico y consistente.
- Se tiene la visión de conjunto de las actividades.
- Es una oportunidad de reformar la comunicación y participación, ya que la descripción de procesos requiere del aporte de todos.
- Se incrementa la posibilidad de estandarización y normalización, con la descripción es posible comparar con otros procesos.
- Cuando es trabajo es conocido, se incrementa la posibilidad de trabajar en equipo y hay menores motivos de conflicto, en consecuencia incrementa la motivación.
- Permite definir claramente las competencias.
- El trabajo se orienta a describir lo que se hace y a garantizar que así se hace”. (Bravo, 2009, pág. 45)

## Tipos de procesos

Los tres tipos de procesos son: Estratégico, de negocio y de apoyo:

**Procesos estratégicos.-** Se enfoca en establecer estrategias para la organización, definiendo misión, visión, valores, directrices, objetivos organizacionales, define indicadores y mecanismos para monitorear el cumplimiento de los objetivos, se centra en el nivel gerencial.

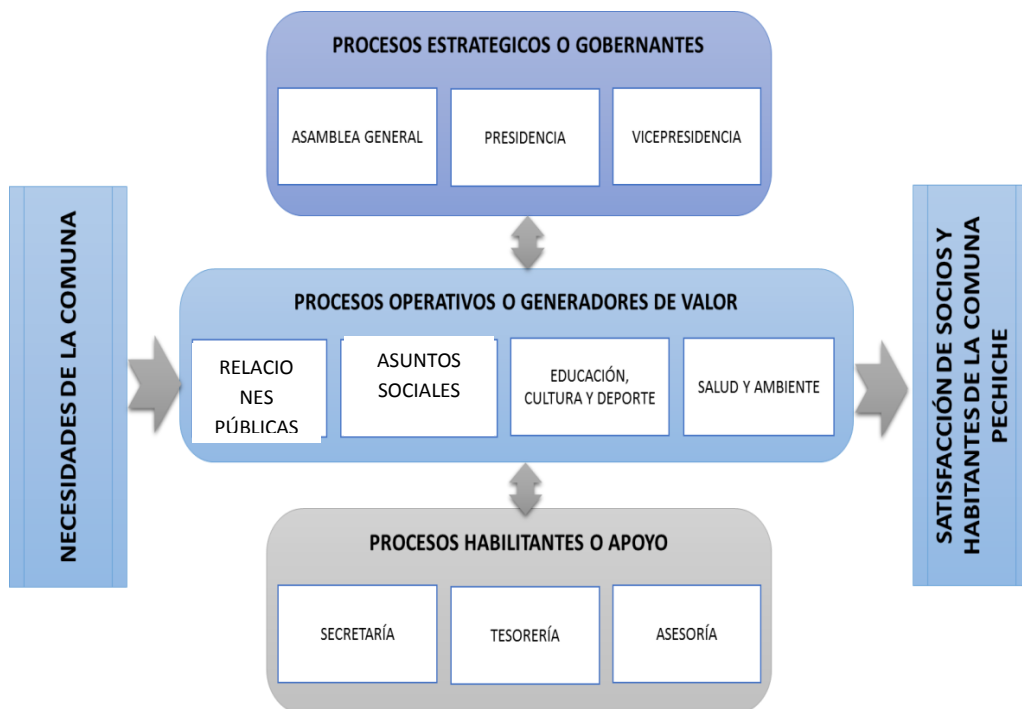
**Procesos de negocio, operativos o agregadores de valor.-**También conocido como procesos generadores de valor u operativos, se direccionan hacia el cumplimiento de la misión de la organización, basados en la satisfacción de los usuarios, en general dichos procesos se asocian al servicio o producto que brinda la entidad.

**Procesos de apoyo.-** Se considera como procesos secundarios para ejecutar las diversas actividades, brindan soporte en el área operativa, no son precisamente la

parte fundamental de la organización pero si implica un gran aporte para los objetivos institucionales.

Se representan gráficamente de la siguiente manera:

**GRÁFICO No. 2 Estructura de Procesos**



Fuente: Comuna Pechiche  
Elaborado por: Fanny José Soriano

### **Diseño de un proceso eficaz**

Estructura del proceso.- Refleja las características y como se distribuirán los recursos entre los diferentes procesos.

Participación del cliente.- Establece los mecanismos para que los usuarios formen parte del proceso y determina el nivel de participación.

Flexibilidad de los recursos.- Implica la facilidad en que el equipo de trabajo maneja sus recursos, tareas y funciones.

Intensidad del capital.- Integración de los equipos con que se cuenta y las habilidades del recurso humano.

## **Indicadores**

Franklin E. (2007) establece que: “Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en función de los resultados que se pretenden alcanzar” pág. 87.

“El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.” (Franklin E. , 2007)

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- Estratégicos.
- De gestión.
- De servicio.

## **Estructura orgánica**

La estructura de la organización es la forma en que se distribuyen y comunican sus integrantes para cumplir con el propósito común, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades personales, su importancia radica en mejora la comunicación y contribuye a respetar el nivel jerárquico.

## **Efectividad**

La relación existente entre un producto y la variación provocada en la situación social. Se califica de efectivo un servicio o actividad pública cuando su incidencia es alta en la consecución del objetivo establecido de cambio social.

## **1.4 BASE LEGAL**

### **1.4.1 Constitución de la República**

El trabajo de investigación tiene su base o norma legal en la Constitución de la República del Ecuador, donde se reconoce a las Comunas como parte del Estado, establecido en el Art. 56 Capítulo cuarto de los Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, que estipula:

“Las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, el pueblo afroecuatoriano, el pueblo montubio y las comunas forman parte del estado ecuatoriano, único e indivisible”. (Asamblea Nacional, 2008)

También en el Art. 60 Capítulo cuarto de los Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, indica:

“Los pueblos ancestrales, indígenas, afro ecuatorianos y montubios podrán constituir circunscripciones territoriales para la preservación de su cultura. La Ley regulará su conformación. Se reconoce a las comunas que tienen propiedad colectiva de tierra, como una forma ancestral de organización territorial”. (Asamblea Nacional, 2008)

El estado también puntualiza que las comunas pueden establecer sus formas de organización, normas internas e instrumentos que les permita alcanzar un objetivo en común, defender sus derechos individuales y colectivos, que contribuyan a resolver conflictos, a la correcta toma de decisiones y a fomentar la participación activa de sus habitantes. Con el objetivo de precautelar los intereses colectivos, los habitantes de las comunas, tienen derecho a participar en la planificación local, ejercer el control, ser partícipes en la toma de decisiones que permitan contribuir significativamente en el desarrollo de su comunidad, el Art. 95 Título IV Participación y organización del poder, determina:

“Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano. La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad. La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria.” (Asamblea Nacional, 2008)

#### **1.4.2 Plan Nacional del Buen Vivir**

El Plan Nacional del Buen Vivir tiene como finalidad mejorar la calidad de vida de la sociedad ecuatoriana, el mismo que se basa en objetivos y políticas para su cumplimiento, y requiere no solo la participación del Gobierno Central, sino de todas las entidades que conforman el sector público.

Por ello en los literales “c y j” Política 1.12 del Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular, establecen:

“Promover el respeto y el reconocimiento de las formas organizativas de las comunidades, pueblos y nacionalidades”.

“Fomentar espacios de diálogo y deliberación que promuevan las capacidades reflexivas, críticas y cooperativas de cada persona”. (Senplades, 2013-2017)

También puntualiza en el literal “a” de la política 1.13 que es necesario:

“Fomentar la consolidación de observatorios, redes y veedurías ciudadanas”. (Senplades, 2013-2017)

### **1.4.3 Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización**

Constituirán una forma de organización territorial ancestral las comunas, comunidades y recintos en donde exista propiedad colectiva sobre la tierra. Éstas serán consideradas como unidades básicas para la participación ciudadana al interior de los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional descentralizado de planificación en el nivel de gobierno respectivo. Se reconocen las formas de organización comunitarias en el marco del presente Código y la Ley de Comunas, sin perjuicio de los derechos colectivos de la Constitución, y los instrumentos internacionales en el caso de las nacionalidades y pueblos indígenas, afroecuatorianos y montubios. (Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, 2011)

### **1.4.4 Decreto ejecutivo 16 Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales**

Para regular las organizaciones sociales, ingresa en el Registro Oficial el Decreto Ejecutivo 16 Sistema Unificado de información de las Organizaciones Sociales, donde establecen mecanismos, procedimientos, obligaciones y derechos de las organizaciones sociales del país, en su Art. 3 define:

“El conjunto de formas organizativas de la sociedad, a través de las cuales las personas, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades y colectivos, tienen derecho a convocarse para constituirse en una agrupación humana organizada, coordinada y estable, con el propósito de interactuar entre sí y emprender metas y objetivos lícitos para satisfacer las necesidades humanas, para el bien común de sus miembros y/o de la sociedad en general, con responsabilidad social y en armonía con la naturaleza, cuya voluntad, se expresa mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de sus miembros y se regula por normas establecidas para el cumplimiento de sus propósitos.” (Correa, 2013)



En el decreto ejecutivo también establece las obligaciones de las organizaciones, en el Artículo 7 establece:

“1.- Cumplir con la Constitución, la Ley, sus estatutos y más disposiciones vigentes;

2.- Organizar, sistematizar y conservar todo tipo de documentación e información generada durante su vida organizacional;

3.- Entregar a la entidad competente del Estado la documentación e información establecida en este Reglamento en forma completa y clara, incluyendo la que se genere en el futuro como consecuencia de la operatividad de la organización social;

4.- Promover y fortalecer la organización social;

5.- Cumplir las obligaciones asumidas con el Estado y con la sociedad, para el diseño, ejecución y control de programas y proyectos en beneficio de la colectividad;

6.- Registrar, durante el último trimestre de cada año, en el portal del SUIOS, la declaración de proyectos financiados con fondos provenientes del exterior incluyendo la fuente de financiamiento y el avance de los mismos;

7.-Rendir cuentas a sus miembros a través de sus directivos o a la persona responsable por el efecto, al menos una vez por año, o por petición formal de una tercera parte o más de ellos. La obligación de los directivos de rendir cuentas se cumplirá respecto del período de sus funciones aun cuando éstas hubieran finalizado;

8.- Contribuir en el ámbito de sus objetivos, para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, especialmente de aquellos que hayan sido excluidos o discriminados;

9.- Ejercer el control y supervisión sobre el funcionamiento y cumplimiento de sus obligaciones estatutarias, a través de sus propios órganos de fiscalización y control interno; y,

10.- Respetar el derecho de sus asociados o de quienes por residir en una determinada jurisdicción o poseer una determinada calidad laboral, institucional, gremial, ocupacional o profesional específicas, relacionadas directamente con el objeto o la naturaleza y/o los fines de la organización, tienen el interés legítimo de participar en ella. Las organizaciones, que teniendo carácter territorial o siendo únicas en su territorio, no podrán negar el ingreso a las personas que tuvieren interés legítimo a participar en ella”. (Correa, 2013)

### 1.4.5 Normas de Control Interno

“Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.

Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.

Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.

Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal”. (Contraloría General del Estado, 2009)

El cabildo de la comuna Pechiche podrá establecer y aplicar procesos, procedimientos y otros mecanismos que promuevan mejorar la calidad de su gestión, así como basar sus actividades administrativas de conformidad con las normativas legales vigentes, es preciso determinar la estructura organizativa, siendo la base fundamental para ejercer las diversas funciones de los miembros del cabildo, direccionando hacia el logro de objetivos y satisfaciendo sus necesidades. }

“Estructura organizativa La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”. (Contraloría General del Estado, 2009)

La administración tiene un proceso que consiste en una planificación, organización, dirección y control y cada uno de ellos es indispensable para dirigir efectivamente, además para determinar si las acciones van de conformidad con lo planificado se necesita tener seguimiento y aplicar algún tipo de control, de esta forma se realizarán acciones correctivas oportunas que no represente riesgos o variaciones en la planificación.

“ACTIVIDADES DE CONTROL.- La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información”. (Contraloría General del Estado, 2009)

#### **1.4.6 Codificación de la Ley de Organización de Régimen de Comunas**

En las comunas existe un cabildo conformado por cinco miembros que tendrán la representación (Comisión de Legislación y Codificación, 2004) de la Comuna por el lapso de un año, comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre, el cual se elegirá en cualquier día del mes de diciembre donde se elegirá el órgano oficial y representativo de la comuna es el cabildo, integrado cinco miembros, quienes ejercerán las funciones de Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico y Secretario. de conformidad con lo establecido en la Codificación de la Ley de Organización de Régimen de Comunas:

Procedimiento de la Elección: el día de la elección constituidos los concurrentes cualquiera que sea su número, en Asamblea general, presididos por el teniente político de la parroquia, un miembro del cabildo y un ciudadano elegido por este, los hombres y mujeres mayores de edad botarán para elegir el cabildo mediante cédulas escritas o verbalmente. De inmediato será de escrutinio.

Cada cabildo expedirá el reglamento más adecuado para el ejercicio de esta función, en forma sencilla y lo someterá a la aprobación del Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Comisión de Legislación y Codificación, 2004)

#### **1.4.7 Reglamento de la comuna Pechiche**

El cabildo de la comuna Pechiche se rige bajo el reglamento interno, el mismo que define en su Art. 290 las obligaciones del Presidente.

Convocar a sesiones al cabildo, las que se verificarán obligatoriamente el primer domingo de cada mes.

Firmar las actas, acuerdos, resoluciones y correspondencias del cabildo.

Firmar las órdenes de pago-

Resolver los asuntos para los que estén autorizados por la Ley, este Reglamento o el cabildo.

Supervigilar que los bienes de la comuna y comunales se administren, usen y gocen, de conformidad como lo permite la Ley y este Reglamento.

Art 310 del Reglamento Interno de la comuna Pechiche.

Es común a todos los funcionarios del cabildo. Concurrir a las sesiones para los que fueron convocados y que se realicen obligatoriamente el primer domingo de cada mes.

Estudiar junto con el presidente la mejor forma de la administración de los bienes comunales y especialmente cuando estos deben entregarse en parte de la administración y usufructo de comuneros pobres; y

Supervigilar que la administración, inversión y recaudaciones de las cuotas y más rentas de las comunas, se hagan en forma correcta y debida

.

## **CAPÍTULO II**

### **2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Diseño de la investigación**

En el presente trabajo se realizó el respectivo procedimiento de investigación mediante un trabajo lógico y ordenado, basado en el método cualitativo, el mismo que permite analizar, describir la realidad del entorno y estudiar la gestión institucional.

De igual manera se utilizó el método cuantitativo debido a que se basa en la medición de las características sociales y permite el procesamiento de los datos numéricos obtenidos del levantamiento de la línea base, entrevistas, encuestas y demás información con contenido útil para el desarrollo de este proyecto de investigación.

#### **2.2 Modalidad de la investigación.**

La modalidad de la investigación utilizada es en base a la investigación documental y de campo que han permitido la recopilación de información necesaria para la realización del presente trabajo, aplicando las técnicas e instrumentos de investigación relevante como es la entrevista, encuesta y observación.

Para ello se consideró el tiempo oportuno tanto de los socios y directivos con la finalidad de que las respuestas obtenidas sean acordes a la realidad y permitan el desarrollo de esta investigación.

## **2.3 Tipos de investigación**

De los tipos de investigación citados, se considera la investigación bibliográfica y de campo que nos permite la recopilación de información relevante para realizar el presente trabajo.

### **2.3.1 Investigación Bibliográfica o Documental**

La investigación documental o bibliográfica permite consultar y obtener información relevante de libros, diarios, revistas, folletos, reglamentos, entre otras publicaciones, estas fuentes sirven como referencia, dando testimonio y fundamentación con respecto al tema de estudio.

Bernal (2010) establece que este tipo de investigación consiste en:

“Análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con la finalidad de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”. (Pág. 111)

La investigación documental que contiene marco teórico y estado de arte, refiriéndose al marco teórico como fuentes científicas y estado de arte que se caracteriza por publicar el estado actual del conocimiento de un campo o tema específico.

La aplicación de este tipo de investigación ha sido necesaria, dado que además de los libros, periódicos, entre otras fuentes científicas, se consultó los documentos de la organización como el libro de actas, listado de asistencia de socios a la asamblea, acuerdos, así como la normativa interna vigente, que permitió el análisis y la fundamentación de la propuesta de un modelo de gestión administrativa del cabildo de la comuna Pechiche, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena.

### **2.3.2 Investigación de Campo**

“Significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y nos guíen por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad de estudio”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 8)

Con respecto a este tipo de investigación se aplicó dada la necesidad de realizar el análisis personalizado en el lugar de los hechos de la problemática existente, con la finalidad de describir, interpretar y comprender su naturaleza, causa, origen, que dará un contexto más claro de la realidad del cabildo de la comuna Pechiche. Para la obtención de la información se aplicó la observación, que en cada visita a la Comuna se acudió a diversos lugares, también se emplearon las técnicas de investigación como encuestas y entrevista.

#### **Encuesta**

Se realizaron preguntas estructuradas a fin de facilitar la recopilación de información y evitar incomodidad a las personas encuestadas, así mismo se realizó en el momento adecuado a fin de obtener información confiable, las personas encuestadas fueron los miembros del cabildo y socios debido a que son personas directamente relacionadas con el tema de análisis.

#### **Entrevista**

Se formularon preguntas para la entrevista a directivos, considerando los mismos criterios para la encuesta, es decir se realizó de manera individual con la finalidad de que puedan responder de acuerdo a su criterio, sin compromiso y con plena veracidad, por lo tanto la información recopilada es verídica y ha permitido desarrollar el presente trabajo.

## **2.2 Métodos de investigación**

Toda investigación se puede realizar de diversas perspectivas, por ello es indispensable determinar el método a utilizar que permita enfocarnos en el problema central, al hablar de métodos se refiere al proceso lógico en el cual se utiliza la razón para relacionar los datos, por tanto en el tema de estudio es esencial la aplicación de los siguientes métodos:

### **2.2.1 Método inductivo**

“Utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya explicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”. (Bernal 2010, Pág. 59)

Mediante su utilización se obtuvo conclusiones generales que está compuesta por cuatro pasos bien definidos: la observación, registro, clasificación y estudio de la problemática existente en la institución, dando lugar a un análisis coherente y ordenado.

### **2.4.2 Método deductivo**

“Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicar particulares, El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”.(Bernal 2010,Pág.59)

Parte de información general aceptada como válida, para explicar sucesos particulares, se utilizó para estudiar la línea base y corroborar que la realidad es



conforme a lo que se establece, de tal forma que se obtuvieron conclusiones que dieron lugar a aportaciones para fortalecer el aspecto administrativo del cabildo.

### **2.4.3 Método descriptivo**

“Busca especificar propiedades características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, Pág. 80)

Aplicar esta metodología implica evaluar ciertas características de la entidad, lo que permitió viabilizar el reconocimiento de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de acuerdo con los objetivos planteados para la investigación y que están relacionados con la realidad del cabildo, también implica determinar, analizar e interpretar las condiciones en las que operan los directivos, a más de descubrir la relación entre las variables que se consideran en el presente trabajo.

### **2.4.4 Método analítico**

“Algo es objeto de análisis cuando vemos sus partes por separados. El método analítico consiste precisamente en descomponer un objeto en sus partes constitutivas”. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2007, pág. 19)

Este método consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en partes o elementos, para realizar un estudio individual de cada una de ellas, Este método facilita conocer mucho más y mejor la situación actual del cabildo, al mencionar administración, implica un proceso el cual se compone de fases o etapas, por tanto para comprender la problemática en estudio, es elemental la aplicación de este método para analizar cada una de las etapas administrativas y determinar las causas

y efectos de la misma, para tomar las medidas necesarias que permitan brindar un mejor servicio.

### **2.3 Técnicas de investigación**

Considerando la importancia de obtener una información confiable, se aplicó la técnica de investigación documental y de campo.

#### **Documental**

Este tipo de investigación permitió consultar diferentes libros con textos relacionados al tema, tanto de procesos administrativos, gestión de procesos, desarrollo institucional, control y dirección, entre otros, además de leyes y reglamentos aplicables a la comuna Pechiche.

#### **Campo**

#### **Observación**

“Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observadas, a través de un conjunto de categorías y subcategorías”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 260)

La observación directa se aplicó en las diversas visitas al sitio, con ello se logró la identificación de falencias administrativas, entre los principales aspectos observados se destaca la organización, se pudo identificar la forma de interacción y coordinación entre los directivos, también se logró conocer la atención que brindan a los socios de la comuna y las actividades cotidianas administrativas, debido a que varias visitas se realizaron en horarios de atención que brinda el cabildo.

## **Entrevista**

La entrevista según Morán & Alvarado (2010). “Es un encuentro cara a cara entre personas que conversan con la finalidad, al menos de una de las partes, de obtener información respecto de la otra”.

Mediante el diálogo directo que se realizó con las personas utilizando a la entrevista como medio, se obtuvo información relevante para complementar la información recopilada mediante la técnica de la encuesta, la entrevista permitió conocer los aspectos legales y financieros que han contribuido al desarrollo de la investigación. Se efectuó a los directivos actuales del cabildo; Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Síndico, para ello se coordinó con antelación a fin de recopilar información real clara y concisa.

## **Encuesta**

Según manifiesta Bernal (2010). “Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de la persona encuestada. La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”. (Pág. 194)

Esta técnica de recolección de datos se aplicó a los socios de la Comuna, para ello se elaboraron preguntas cerradas, también se consideró dos aspectos relevantes para la correcta recopilación de información que es la confiabilidad y validez, por tanto la información recopilada se considera confiable, la encuesta se fundamenta en un cuestionario el cual contiene preguntas concretas relacionadas con la organización, las mismas que proporcionaron datos cuantificables lo que facilitó la comprobación de la hipótesis planteada relacionada con el desarrollo institucional de la comuna Pechiche.

## **2.4 Instrumentos de la investigación**

El instrumento utilizado para el desarrollo de la investigación, permitió obtener datos concretos y necesarios para el análisis del tema, para ello se empleó la técnica de la entrevista con preguntas relevantes sobre la Comuna, con la finalidad de obtener la información correcta para el trabajo de investigación, también se aplicó la encuesta tanto a socios y directivos, y se elaboró un cuestionario de preguntas cerradas aplicando el escalamiento tipo Likert.

### **2.6.1 Escalamiento tipo Likert**

Para la encuesta se aplicó el método de escalamiento desarrollado por Rennis Likert, que consiste en establecer variaciones de respuestas para medir actitudes, identificar el grado de satisfacción o conocimiento de acuerdo a cada pregunta realizada.

“Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. (Hernández, Fernández & Baptista 2010, Pág. 245)

## **2.7 Población y muestra**

### **Población:**

La población es la totalidad de los elementos a los cuales se refiere la investigación, por lo tanto se consideró como población a los 1486 socios de la comuna Pechiche, conforme lo establece el registro del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

**TABLA 1 Población:**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>
<b>Presidente</b>	1
<b>Vicepresidente</b>	1
<b>Secretario</b>	1
<b>Tesorero</b>	1
<b>Síndico</b>	1
<b>Socios de la Comuna</b>	1481
<b>TOTAL</b>	<b>1486</b>

### **Muestra**

Bernal (2010) “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. (pág. 161)

La muestra es un subgrupo de la población, luego de la aplicación de la fórmula, se determina una muestra de 315 personas, clasificadas de la siguiente manera:

**TABLA 2 MUESTRA**

<b>MUESTRA</b>	<b>NÚMERO</b>
<b>Presidente</b>	1
<b>Vicepresidente</b>	1
<b>Secretario</b>	1
<b>Tesorero</b>	1
<b>Síndico</b>	1
<b>Socios de la Comuna</b>	1481
<b>TOTAL</b>	<b>1486</b>

Para determinar la muestra se aplicó el muestreo probabilístico con la muestra aleatoria, debido a que es la más práctica para el presente estudio, ya que la población objeto de la investigación es finita.

$$n = \frac{N(p.q)}{(N-1)\frac{e^2}{k} + p.q}$$

Dónde:

N: representa tamaño de la muestra que se necesita conocer

N: tamaño de la población objeto de estudio

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

e: error estándar

k: nivel de confianza

**Aplicación de la fórmula de muestra aleatoria simple:**

$$n = \frac{1486(0,5,0,5)}{(1486-1)\left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,5,0,5}$$

$$n = \frac{1486(0,25)}{(1485)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{371,50}{1,178}$$

$$n = 315$$

## **2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación se realizó un proceso sistemático, el cual ha permitido indagar, analizar, profundizar un problema específico dentro del cabildo que promueve al diseño de una propuesta que satisfaga las necesidades y contribuya a una gestión administrativa eficiente.

El proceso desarrollado implica:

- 1.- Idea sobre el tema de estudio, producto de la observación realizada en el cabildo.
- 2.- Planteamiento del problema.
- 3.- Formulación del fundamento sobre el tema determinado.
- 4.- Se establece la metodología de investigación que permitió recopilar la información relevante.
- 5.- Aplicación de las técnicas de investigación de encuesta, entrevista.
- 6.- Procesamiento de datos de manera cuantitativa para obtener información concreta y real para el análisis.
- 7.- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para explicar los fenómenos investigados.
- 8.- Definición de conclusiones.
- 9.- Elaboración de recomendaciones.

Con la información clara y concisa sobre el objeto de estudio, permite analizar la situación para el diseño de la propuesta como solución a las problemáticas determinadas y que han sido comprobadas mediante el proceso de investigación.

## **CAPÍTULO III**

### **3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. Análisis de los resultados de la observación**

El cabildo de la comuna Pechiche ubicada en el cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, está dirigida por personas que han adquirido conocimientos de manera empírica, es decir a la experiencia obtenida a través de los años. Durante el proceso de investigación, mediante el método de la observación se aprecia las dificultades e inconvenientes administrativos que presenta el cabildo, en muchas ocasiones se debe al desconocimiento sobre procesos administrativos e incorrectas toma de decisiones que afectan relativamente a los habitantes de la población.

Como todo proceso democrático las elecciones de los dirigentes para la administración del cabildo es cada año por mayoría de votos, de todos los integrantes de la asamblea general ordinaria. Cada persona cumple un rol significativo, porque reposa entre ellos la responsabilidad de elegir personas capacitadas para efectuar las actividades y funciones del cabildo. A pesar de que el proceso es democrático, recae la elección en personas de mayor popularidad, que no siempre poseen las capacitaciones u orientaciones oportunas para asumir el cargo, y puede representar inconvenientes futuros.

Las iniciativas de los dirigentes para desarrollar actividades en beneficio de la localidad son disipadas por la desmotivación existente entre los pobladores y la directiva, muchas veces se debe a la inasistencia y poca participación de los socios del sector para viabilizar los proyectos y programas en vías de desarrollo, muchos



de los habitantes desconocen quienes son los dirigentes de su cabildo, o bien personas que no habitan en la comuna sean parte de la dirigencia lo que implica que éste no esté involucrado con las necesidades de la colectividad.

Administrativamente es evidente determinar que existen falencias, pues al no contar con un manual de funciones y procedimientos se obtiene como resultado desorganización en los procesos administrativos, que implica retraso en el ejercicio de las actividades.

En el aspecto financiero, la tesorería del cabildo recauda valores de las autogestiones, la contabilidad es manejada de forma empírica sin ningún proceso contable que ayude a determinar en un momento estados financieros, la revalorización de activos, etc.; existe también desorganización de archivos digitales y físicos que dificulta encontrar los documentos legales y de cualquier índole en el momento oportuno.

Los dirigentes del cabildo en la actualidad tienen a su custodia la administración del museo de Pechiche, que implica una responsabilidad mayor para quienes tienen a su dirigencia, por las conversaciones sostenidas con los directivos, se manifiesta la dificultad que representa el mantenimiento del mismo debido a la poca experiencia, falta de recursos y escasa gestión para convertirlo en un sitio visitado por turistas nacionales y extranjeros, de los cuales se pueda sacar ventajas y beneficios para la comunidad como por ejemplo medios de empleo a través de la reivindicación del turismo.

Muchos de los habitantes hacen énfasis en los beneficios que dan las leyes e instituciones actuales a través de sus programas y proyectos que benefician a la comunidad, pero el desconocimiento de los medios para alcanzarlos representa un reto sobrepuesto a sus condiciones socio-culturales.

### **3.2.Análisis resultado de entrevista**

#### **Desarrollo de la entrevista**

Para efectos de sustentar la problemática en cuestión se desarrolló la entrevista con todos los dirigentes que forman parte del cabildo de Pechiche:

Juan Carpio Reyes	Presidente
Freddy Figueroa Bernabé	Vicepresidente
Byron Villón Bernabé	Tesorero
José Bernabé Lindao	Secretario
José Villón Alfonso	Síndico

A continuación se detallan los resultados de las entrevistas consolidadas las respuestas obtenidas de los entrevistados, dando a conocer los aspectos más importantes en la cual se desenvuelve la misma.

#### **Normativa legal:**

##### **1.- ¿Bajo qué normativa legal se fundamenta la administración del cabildo de la comuna Pechiche?**

Para la ejecución de sus actividades y la administración de los recursos, el cabildo de Pechiche se rige por la Ley de Comunas, por el reglamento interno, disposiciones y normativas del MAGAP.

##### **2.- ¿Las normativas legales que rigen el cabildo se encuentran actualizadas conforme a las reformas constitucionales del año 2008?**

La Ley de Comunas no ha sido reformada desde la existencia de la misma. El reglamento interno que existente en la actualidad es del año 1970, y no ha sido actualizado por el desconocimiento y falta de asesoramiento de los dirigentes del cabildo, por desacuerdos administrativos e impedimentos de litigios judiciales.

## **Organización:**

### **3.- ¿Para el desarrollo de sus actividades, se aplica el sistema de planificación que incluye formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación?**

Los directivos del cabildo manifiestan que no se cumplen las actividades bajo el sistema de planificación debido a que no se posee el vasto conocimiento para desarrollarlo, el factor tiempo influye también dentro de este prospecto, porque el ciclo para administrar el cabildo es muy corto.

### **4.- ¿Se dispone de un mecanismo a efecto de que se desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente para el logro de los objetivos institucionales?**

Para la consecución y logro de objetivos no se posee con ningún mecanismo, las actividades se coordinan de conformidad con las disposiciones y resoluciones que en la asamblea general se proponen.

### **5.- ¿Existe formalismo para la convocatoria a asambleas ordinarias y extraordinarias?**

El medio de convocatoria para las asambleas ordinarias se la realiza izando la bandera de la comuna a las afuera de la casa comunal cada primer sábado de cada mes. Para la convocatoria de las asambleas extraordinarias se realiza de la misma manera, y cada persona deberá avisarle a otra para que asista. En muy pocas ocasiones se utilizan los medios de comunicación, como la prensa escrita y radial.

## **Personal:**

### **6.- ¿La Comuna cuenta con un consultor jurídico para los litigios legales, y de donde proviene su financiamiento?**

El cabildo cuenta con un consultor externo de Guayaquil, quien es el que da asesoría en los temas legales, a él no se le pagan honorarios, únicamente se reconocen los

viáticos por movilizaciones, los fondos son tomados de las recaudaciones del cabildo.

**Financiero:**

**7.- ¿Cuál es el medio de financiamiento del cabildo para la ejecución de sus actividades?**

El financiamiento del cabildo se obtiene a través de:

- Cuotas anuales de los socios.
- Cuotas voluntarias mensuales establecidas por asamblea general.
- Solicitudes de terrenos.
- Arriendos de terrenos.
- Donaciones de entidades públicas y privadas.
- Actualización de documentos.
- Actividades (Rifas, bingos, etc.)

**8.- ¿Se dispone de información financiera sistematizada y confiable?**

Ellos disponen de información financiera manual y de forma empírica, no se cuenta con un balance financiero que defina valorización de activos o un registro contable formal, debido al poco conocimiento al respecto. Sin embargo registran los ingresos y gastos para conocer la disponibilidad económica del cabildo.

**Aspecto general:**

**9.- ¿Considera pertinente la realización e implementación de un modelo de gestión para la reestructuración de los procesos administrativos del cabildo de la comuna Pechiche?**

Los dirigentes del cabildo manifiestan la importancia que significa la implementación de un modelo de gestión ya que les permitiría fortalecer sus conocimientos y lograrán el desarrollo de los procesos administrativos de manera eficiente y correcta.

**3.3 Análisis resultados de las encuestas**  
**ENCUESTAS A LOS HABITANTES DE LA COMUNA PECHICHE, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

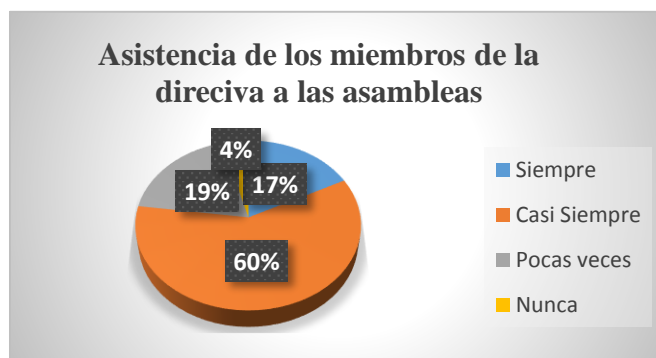
1.- ¿En las asambleas que se realizan para coordinar las actividades de la comuna, generalmente asisten todos los miembros de la directiva?

**TABLA 3 Asistencia de los miembros de la directiva a las asambleas**

Pregunta	Variabes	Fi	%
1	Siempre	55	17%
	Casi Siempre	188	60%
	Pocas veces	59	19%
	Nunca	13	4%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
 Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 3 Asistencia de los miembros de la directiva a las asambleas**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
 Elaborado: Fanny José Soriano

Mediante ésta pregunta se identifica el nivel de asistencia de los directivos a las asambleas, el gráfico muestra que el 60% respondieron que en las asambleas casi siempre asisten todos los miembros del cabildo, el 19% expresa que pocas veces logran reunirse todos los directivos debido a sus diversas ocupaciones personales, 17% manifiesta que siempre asisten a las asambleas y el 4% indica que nunca asiste la totalidad de los miembros, por lo tanto se define que las reuniones muchas veces no cuenta con la presencia del total de los directivos.

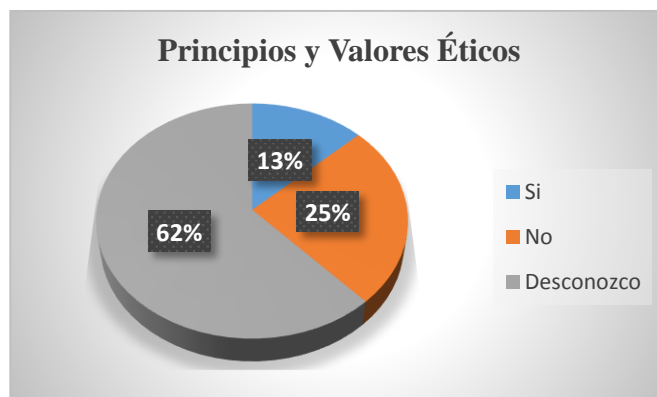
2.- ¿Se han establecido principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional del cabildo?

**TABLA 4 Principios y Valores Éticos**

Pregunta	Variables	Fi	%
2	Si	41	13%
	No	79	25%
	Desconozco	195	62%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 4 Principios y Valores Éticos**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Con ésta interrogante se busca saber si el cabildo ha establecido principios y valores éticos institucionales, el gráfico nos muestra que el 62% desconoce si existen los mismos, el 25 % indica que no poseen principios y valores y el 13% expresa que sí poseen, por lo tanto se determina que no tiene principios y valores establecidos, por lo consiguiente se deben establecer y adoptar como parte de la cultura organizacional.

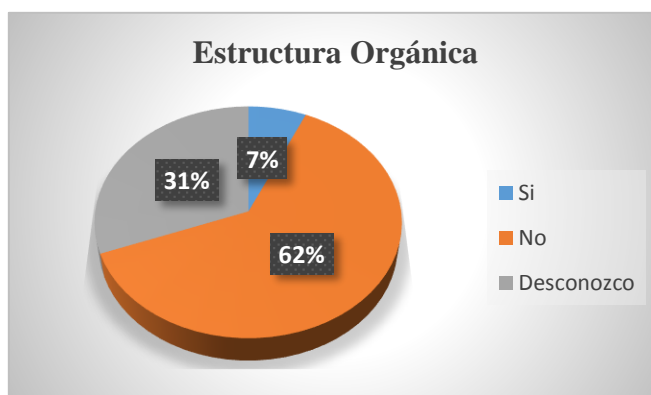
3.- ¿Se dispone de estructura orgánica acorde al tamaño y naturaleza de las actividades que desarrolla el cabildo?

**TABLA 5 Estructura Orgánica**

Pregunta	VARIABLES	Fi	%
3	Si	23	7%
	No	98	31%
	Desconozco	194	62%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 5 Estructura Orgánica**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Mediante ésta pregunta se quiere conocer si el cabildo tiene un diseño de estructura orgánica, el gráfico nos muestra que un 7% correspondiente 23 personas dicen que no tiene, un 31% que corresponde a 98 indican que no tiene estructura orgánica, mientras que el 62 % desconoce si el cabildo lo posee, por lo tanto se demuestra que no se dispone de una estructura orgánica definida que sea conocida por los habitantes de la comuna.

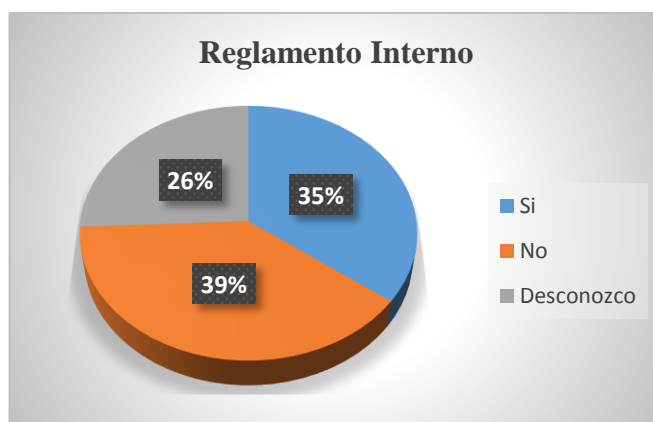
4.- ¿Se dispone de un reglamento interno acorde a los lineamientos y exigencias actuales de la comuna?

**TABLA 6 Reglamento Interno**

Pregunta	Variables	Fi	%
4	Si	111	35%
	No	123	39%
	Desconozco	81	26%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 6 Reglamento Interno**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Con ésta interrogante se quiere conocer si la comuna tiene un reglamento que cumpla con las exigencias actuales, el gráfico nos muestra que el 39% establece que no tienen un reglamento acorde a las necesidades de la comuna, el 35 % expresa que sí poseen los mismos y el 26 % tiene desconocimiento sobre el tema, por lo tanto se deduce que el reglamento interno es obsoleto y se debe actualizar el reglamento interno a fin de que sea una herramienta efectiva para su cumplimiento.



5.- ¿Se realizan reuniones de trabajo a fin de analizar las gestiones ejecutadas y tomar acciones correctivas?

**TABLA 7 Análisis de Gestiones Ejecutadas**

Pregunta	Variables	Fi	%
5	Siempre	27	9%
	Casi Siempre	98	31%
	Pocas veces	146	46%
	Nunca	44	14%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 7 Análisis de Gestiones Ejecutadas**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Mediante ésta pregunta se busca conocer la frecuencia de las reuniones realizadas por los dirigentes para la toma de acciones correctivas, en el gráfico se visualiza que un 46% indica que pocas veces se reúnen, un 31% manifiesta que casi siempre realizan reuniones, 14% expresa que nunca se reúnen, y el 9% refleja que siempre se reúnen para analizar las diversas acciones, por lo tanto se define que pocas veces se realizan reuniones para analizar las gestiones ejecutadas.

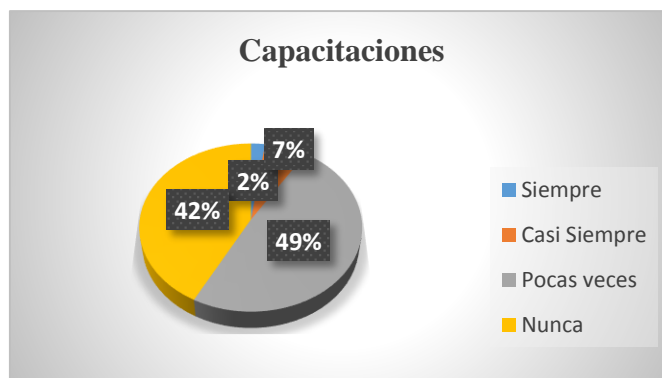
6.- ¿Se han realizado cursos o capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades?

**TABLA 8 Capacitaciones**

Pregunta	Variables	Fi	%
6	Siempre	7	2%
	Casi Siempre	21	7%
	Pocas veces	154	49%
	Nunca	133	42%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 8 Capacitaciones**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Mediante ésta pregunta se busca conocer la frecuencia con la que la población de Pechiche recibe capacitaciones para su desarrollo, el gráfico nos muestra que un 49% manifiesta que pocas veces han recibido capacitaciones, el 42% indica que nunca se benefician con capacitaciones, el 7% casi siempre recibe y solo el 2 % indica que siempre obtienen capacitaciones, por lo tanto los habitantes no reciben constantemente capacitaciones para incrementar sus conocimientos y habilidades.

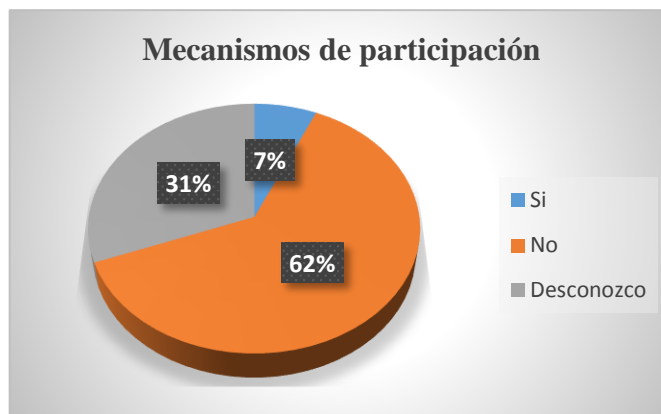
7.- ¿La administración promueve espacios o mecanismos de participación para los socios y habitantes de la Comuna?

**TABLA 9 Mecanismos de participación**

Pregunta	Variables	Fi	%
7	Si	21	7%
	No	197	62 %
	Desconozco	97	31%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 9 Mecanismos de participación**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

La interrogante permite conocer si los directivos de la comuna promueven espacios y mecanismos de participación, de las personas encuestadas el 7% establece que si se dispone de mecanismos que permitan su participación, el 62% indican que no poseen, mientras que el 31% de los habitantes encuestados manifestaros que no tienen conocimiento al respecto, porque no asisten a las asambleas, por lo tanto es evidente que la ciudadanía no tiene una participación activa.

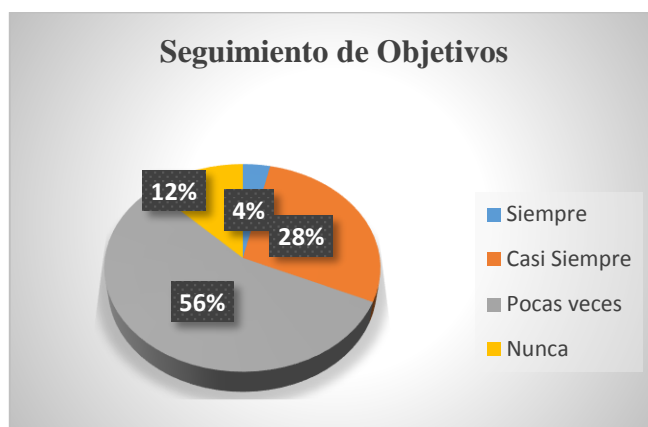
8.- ¿Se ha realizado seguimiento de los objetivos, con la finalidad de que tengan continuidad?

**TABLA 10 Seguimiento de Objetivos**

Pregunta	Variables	Fi	%
8	Siempre	11	3%
	Casi Siempre	89	28%
	Pocas veces	176	56%
	Nunca	39	12%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 10 Seguimiento de Objetivos**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Se desea determinar con qué frecuencia se hace seguimiento a los objetivos, el gráfico muestra que un 56% indican que pocas veces se realiza, el 28% nos manifiesta que casi siempre se cumple este seguimiento, el 12% expresa que nunca se realiza el seguimiento correspondiente y el 4 % refleja que siempre se ejecuta, por tanto podemos deducir que pocas veces se realiza el seguimiento respectivo a los objetivos que desea alcanzar la administración de turno.

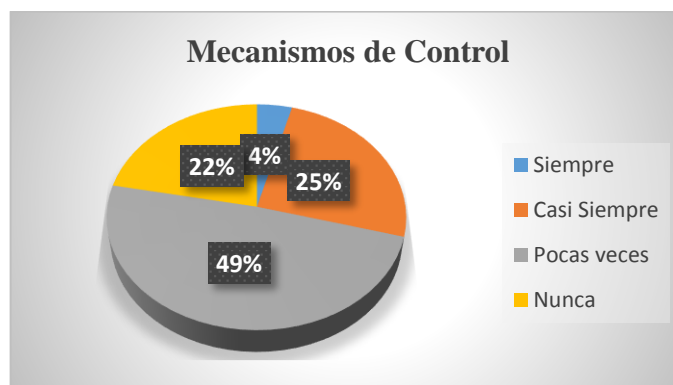
9.- ¿Se han fijado con claridad y por escrito mecanismos de control para alcanzar los objetivos de la organización en el periodo de la administración?

**TABLA 11 Mecanismos de Control**

Pregunta	Variables	Fi	%
9	Siempre	13	4%
	Casi Siempre	79	25%
	Pocas veces	154	49%
	Nunca	69	22%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 11 Mecanismos de Control**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

A través de ésta pregunta buscamos saber si la administración cuenta con mecanismos de control que permita tomar medidas correctivas oportunas, el 49% indican que pocas veces se establece el control, el 25% manifiestan que casi siempre se ha realizado, el 22% refleja que nunca se ha llevado a cabo mecanismos de control, y el 4% responde que siempre se ejecutan los mecanismos en mención, de acuerdo al gráfico podemos decir que no se han fijado los mecanismos de control en la comuna Pechiche.

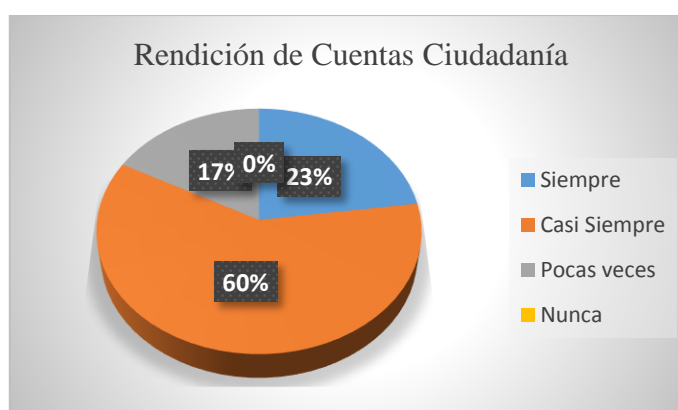
10.- ¿Se informa periódicamente a la ciudadanía sobre los resultados alcanzados?

**TABLA 12 Rendición de Cuentas Ciudadanía**

Pregunta	Variables	Fi	%
10	Siempre	72	23%
	Casi Siempre	189	60%
	Pocas veces	54	17%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100,%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 12 Rendición de Cuentas Ciudadanía**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Permite conocer si el cabildo informa a la ciudadanía las actividades y resultados de la gestión, en el gráfico se visualiza que de los habitantes encuestados un 60% indica que casi siempre se realiza la rendición de cuentas, un 23 % siempre, y el 17 % refleja que pocas veces se informa al respecto, lo que nos demuestra que generalmente existe la comunicación con la colectividad acerca de las gestiones realizadas por los directivos.

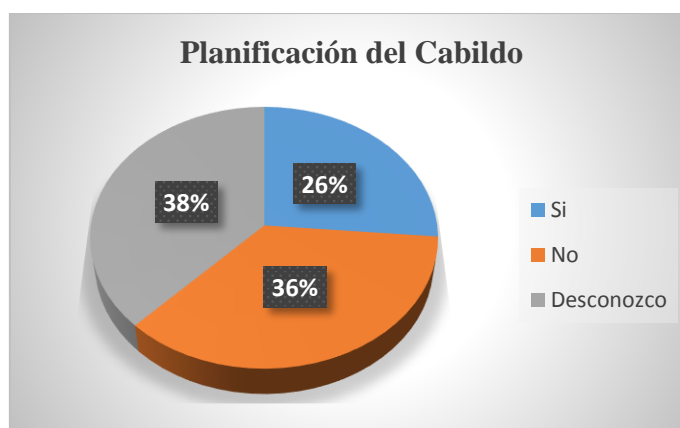
11.- ¿Considera Ud. que la planificación del Cabildo es acorde al tiempo y recursos disponibles para su ejecución?

**TABLA 13 Planificación del Cabildo**

Pregunta	Variables	Fi	%
11	Si	83	26%
	No	113	36%
	Desconozco	119	38%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 13 Planificación del Cabildo**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

A través de ésta pregunta se busca conocer si el cabildo realiza una planificación acorde a los recursos y el tiempo de administración, del cual tenemos que el 26% correspondiente a 83 personas responden con un sí, el 36% perteneciente a 113 personas respondieron que no se realiza una buena planificación, y un 38% desconoce sobre el tema, lo que nos muestra que no existe una planificación acorde para la ejecución de sus actividades, que permitan cumplir sus objetivos durante su administración

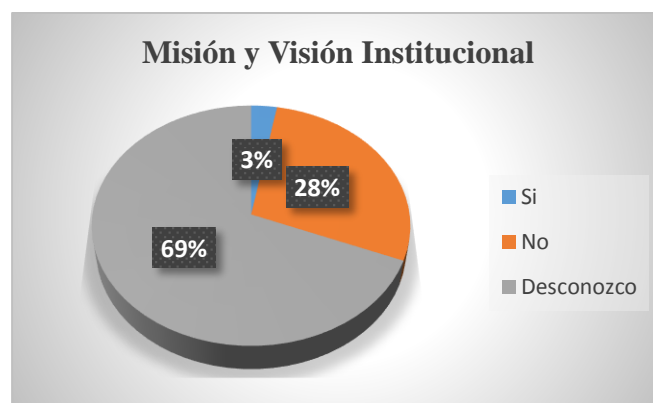
12.- ¿El Cabildo dispone de misión y visión institucional que direccionen las actividades administrativas que se realizan?

**TABLA 14 Misión y Visión Institucional**

Pregunta	Variables	Fi	%
12	Si	9	3%
	No	89	28%
	Desconozco	217	69%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 14 Misión y Visión Institucional**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Se desea conocer si la comuna dispone de misión y visión, el gráfico nos muestra que de los socios encuestados el 3% correspondiente a nueve personas expresa que si cuenta con las mismas, el 28% manifiesta que el cabildo no tiene, y el 70% desconoce sobre el tema, por lo tanto podemos determinar que la ciudadanía desconoce si el cabildo cuenta con una misión y visión institucional para la comuna, sin embargo es importante la creación para conocer los fines que persigue la organización.



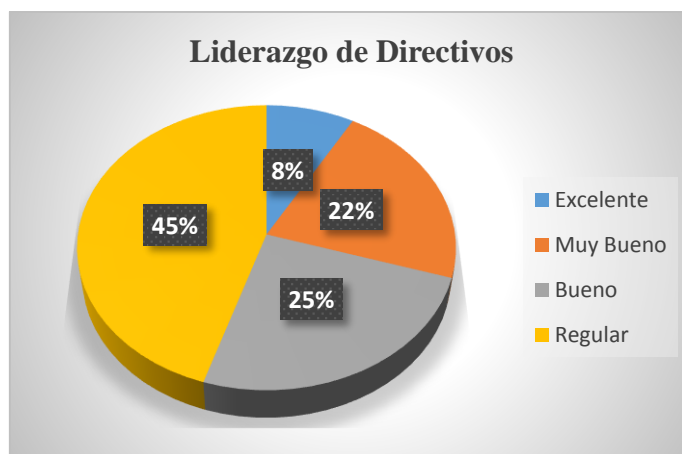
13.- ¿Cómo califica el liderazgo de los directivos del cabildo?

**TABLA 15 Liderazgo de Directivos**

Pregunta	Variables	Fi	%
13	Excelente	26	8%
	Muy Bueno	68	22%
	Bueno	79	25%
	Regular	142	45%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 15 Liderazgo de Directivos**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

A través de ésta pregunta se busca saber el grado de liderazgo que tienen los directivos, el gráfico muestra que un 7% correspondiente a 21 personas indican que existe excelente liderazgo, el 22% de 68 personas establecen que es muy bueno, el 27% de 84 personas califican al liderazgo como bueno y el 45% correspondiente a 142 personas definen como regular al liderazgo de los directivos es regular, por lo que es notorio que los directivos no tienen la facilidad de llegar a los socios para que estos se vean motivados y ayuden el desarrollo del cabildo.

14.- ¿Considera que los miembros de la directiva posee la experiencia, habilidad y conocimiento necesario para ejercer su cargo?

**TABLA 16 Experiencia y Conocimientos de la Directiva**

Pregunta	Variables	Fi	%
14	Si	69	22%
	No	113	36%
	Desconozco	133	42%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 16 Experiencia y Conocimientos de la Directiva**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Con ésta pregunta se da a conocer si los miembros de la directiva tienen el conocimiento necesario para la administración del cabildo, el gráfico nos muestra que el 22% correspondiente a 69 personas indica que si tiene los conocimientos, el 36% que representa a 113 personas opinan que no tiene la experiencia, mientras que el 42% pertenece a 133 personas desconoce si los directivos del cabildo tienen el conocimiento para la administración de la comuna. Por tanto se concluye que los habitantes no tienen información sobre las personas que dirigen los bienes de la comuna.

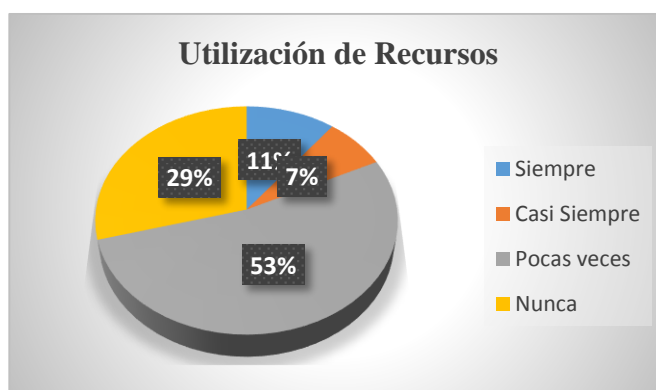
15.- ¿Considera usted que los recursos humanos, económicos y tecnológicos son aprovechados de manera eficaz?

**TABLA 17 Utilización de Recursos**

Pregunta	Variables	Fi	%
15	Siempre	33	11%
	Casi Siempre	23	7%
	Pocas veces	167	53%
	Nunca	92	29%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 17 Utilización de Recursos**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Con ésta pregunta se da a conocer si los recursos son aprovechados de manera eficaz, el gráfico nos muestra que el 11% perteneciente de 33 personas indican que siempre son bien aprovechados, el 7% correspondiente de 23 personas establecen que casi siempre se hace un buen uso de los recursos, el 53% manifiesta que pocas veces estos recursos son bien aprovechados, mientras que 29% que representan 92 personas indican que nunca se aprovechan, por lo tanto decimos que los recursos tecnológicos, económicos, humanos son poco aprovechados de forma adecuada, por lo que se debería optimizar los recursos.

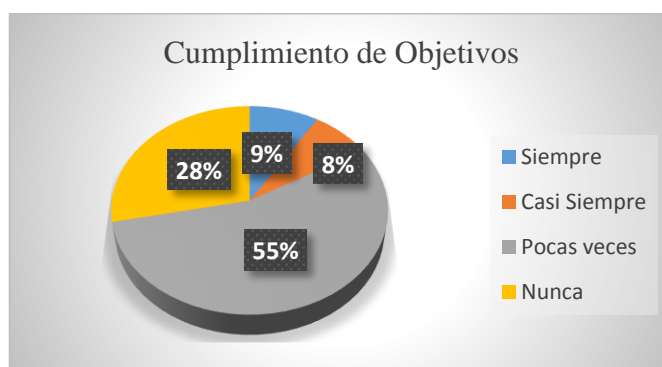
16.- ¿Los miembros del directorio del cabildo logran los objetivos que la organización debe alcanzar en el periodo de la administración?

**TABLA 18 Cumplimiento de Objetivos**

Pregunta	Variables	Fi	%
16	Siempre	28	9%
	Casi Siempre	24	8%
	Pocas veces	174	55%
	Nunca	89	28%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 18 Cumplimiento de Objetivos**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Se da a conocer si se cumplen los objetivos de la organización, el gráfico se identifica que el 9% correspondiente a 28 personas indican que siempre se alcanzan los objetivos, el 8 % expresan que casi siempre se consiguen, el 55% perteneciente a 174 personas manifiestan que pocas veces se logran estos objetivos, mientras que el 28%, 89 personas indican que nunca se logra completar los objetivos en el periodo de administración del cabildo, por lo tanto se concluye que los objetivos no se cumplen de conformidad con el periodo administrativo.

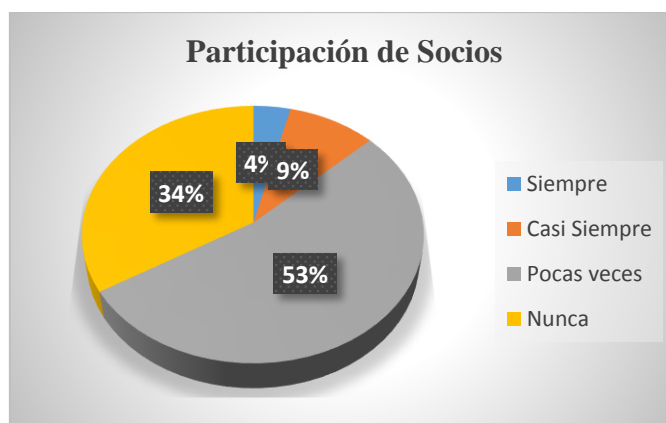
17.- ¿Ha participado en reuniones de trabajo a fin de analizar las gestiones ejecutadas y tomar acciones correctivas?

**TABLA 19 Participación de Socios**

Pregunta	Variables	Fi	%
17	Siempre	12	4%
	Casi Siempre	29	9%
	Pocas veces	168	53%
	Nunca	106	34%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 19 Participación de Socios**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Mediante la pregunta se da a conocer el nivel de frecuencia de participación de los socios en las reuniones, del cual tenemos en el gráfico que el 4% correspondiente a 12 personas establecen que siempre participan, el 9% perteneciente a 29 personas casi siempre acuden a las reuniones, el 53 que representan a 168 personas establece que pocas veces lo hacen, mientras que un 34% correspondiente de 106 personas nunca asiste a las reuniones que realizan los miembros del cabildo, por lo tanto el nivel de participación de los socios es bajo.

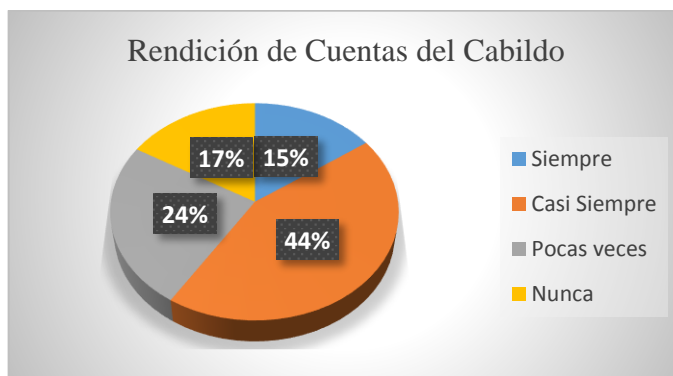
18.- ¿La rendición de cuentas que realiza el Cabildo, cumple con la información y comunicación adecuada?

**TABLA 20 Rendición de Cuentas del Cabildo**

Pregunta	Variables	Fi	%
18	Siempre	48	15%
	Casi Siempre	138	44%
	Pocas veces	77	24%
	Nunca	52	17%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 20 Rendición de Cuentas del Cabildo**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

Con ésta interrogante se da a conocer si la información que presentan los dirigentes a los socios en las rendiciones de cuentas es adecuada, del cual el gráfico nos indica que un 15% indica que la información que obtienen por parte de los directivos siempre es idónea, el 44% correspondiente a 138 personas dicen que casi siempre es adecuada, el 24% perteneciente a 77 personas muestran que pocas veces cumple con las expectativas, mientras que el 17% de 52 personas manifiestan que nunca es adecuada la información, por los datos expuestos tenemos que la información proporcionada es adecuada, aunque se debería crear un mecanismo para satisfacer a todos los habitantes.

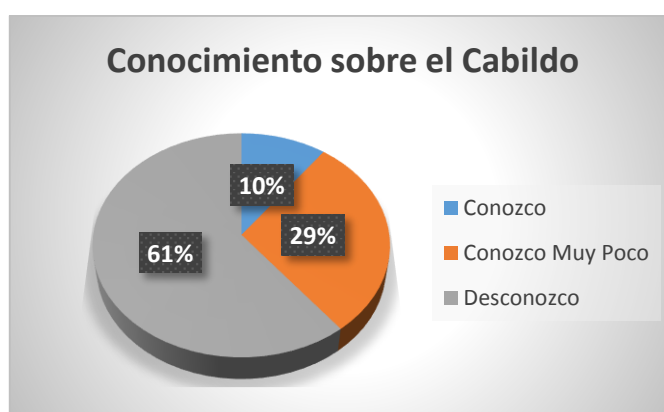
19.- ¿Tiene Ud. Conocimiento de las condiciones actuales en las que se desarrolla el cabildo?

**TABLA 21 Conocimiento sobre el Cabildo**

Pregunta	Variabes	Fi	%
19	Conozco	32	10%
	Conozco Muy Poco	92	29%
	Desconozco	191	61%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 21 Conocimiento sobre el Cabildo**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

A través de la pregunta se da a conocer el grado de conocimiento que tienen los socios en las que desarrolla el cabildo, de cual el gráfico nos indica que el 10% conoce las condiciones del cabildo, el 29% conoce muy poco, mientras que el 61% desconoce de las condiciones en que opera el cabildo, por tanto se define que no se involucra a todos los habitantes en las diversas acciones que se desarrollan para beneficio de la comuna.

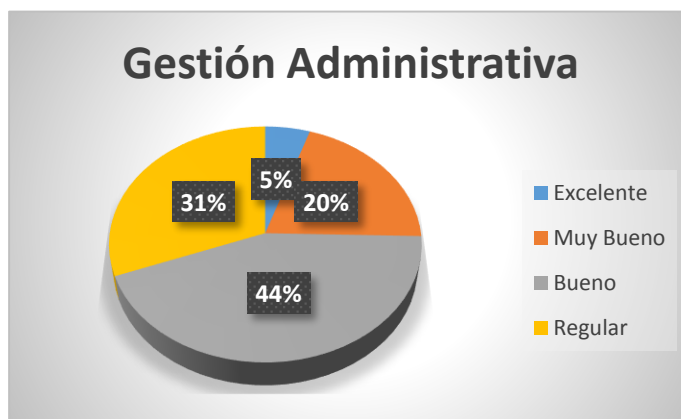
20.- ¿Cómo considera la gestión realizada por la actual administración del cabildo?

**TABLA 22 Gestión Administrativa**

Pregunta	Variables	Fi	%
20	Excelente	16	5%
	Muy Bueno	64	20%
	Bueno	138	44%
	Regular	97	31%
	<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 22 Gestión Administrativa**



Fuente: Habitantes de la Comuna Pechiche  
Elaborado: Fanny José Soriano

La pregunta permite conocer la satisfacción sobre la gestión que realiza la administración del cabildo, el gráfico muestra que un 5% correspondiente a 16 personas la califican como excelente, un 20% perteneciente a 64 personas califica muy buena la gestión realizada, el 44% correspondiente a 138 personas establecen que es buena, y un 31% perteneciente a 97 socios manifiestan regular la gestión ejecutada, lo que permite dar a conocer que la gestión realizada por el cabildo es aceptada por la comunidad, sin embargo existe un alto nivel de inconformidad.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

El cabildo de la comuna Pechiche se rige bajo normativas legales obsoletas, que no son acordes a la ley suprema ni a las necesidades y exigencias del entorno, las mismas que no han sido actualizadas por la falta de tiempo, desacuerdos y escaso asesoramiento.

El cabildo no posee una estructura orgánica que sirva de orientación para los directivos, así como una cultura organizacional que promueva el desarrollo constante de la Comuna.

La planificación realizada por los directivos no cumple con los parámetros necesarios para lograr los objetivos en el periodo de administración, debido a que no se dispone de coordinación entre directivos y socios que permita garantizar la correcta toma de decisiones.

Los habitantes de la comuna no reciben capacitaciones constantes para mejorar el desempeño de sus actividades, lo que limita el desarrollo personal y la implementación de cambios para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general.

No se lleva a cabo el control y seguimiento de los objetivos planteados, que permita identificar las desviaciones de la planificación, lo que incide a que muchas veces no se logra la consecución de los mismos.

No existe una buena comunicación entre directivos y socios, por cuanto no se dispone de espacios y mecanismos de participación, además del débil liderazgo que poseen los directivos para promover el interés e integración de los habitantes.

La comuna refleja la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativa para el buen desempeño de los directivos, que permita brindar un servicio de calidad a toda la comunidad de Pechiche.

## **RECOMENDACIONES**

Promover la actualización del reglamento interno acorde a las necesidades y exigencias del cabildo, y de conformidad a la Constitución y leyes sobre la materia.

Elaborar un organigrama en función del tamaño y naturaleza de la entidad que permita a los directivos tener el conocimiento del nivel jerárquico que ocupan así como de sus responsabilidades y obligaciones propias de su cargo.

Establecer una adecuada planificación, basada en misión, visión, principios, procesos estratégicos, generadores de valor y de apoyo, además de estrategias que tengan consistencia con los planes de organización territorial.

Crear una comisión que de manera conjunta con el presidente del cabildo suscriba convenios interinstitucionales para recibir capacitaciones constantes en materia administrativa y jurídica lo que mejorará el desempeño de sus funciones y promoverá el desarrollo personal y cambios positivos para la comuna.

Promover la creación de espacios y mecanismos de participación, para el aprovechamiento de habilidades y conocimientos que permita resolver problemas precautelando el interés común.

Definir indicadores de gestión y lineamientos de control para detectar desviaciones de la planificación que pueda poner en riesgo la consecución de los objetivos institucionales.

Establecer un modelo de gestión administrativa considerando los factores internos y externos de la comuna, que sirva como guía a los directivos para el ejercicio de sus funciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 Propuesta**

TEMA: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA PECHICHE.

#### **4.1. Presentación**

Posterior a la investigación, análisis y comprobación de la hipótesis definida, se determina al Modelo de gestión administrativa como solución a las problemáticas existentes, mediante su aplicación el cabildo comprenderá la interacción de sus actividades, dado que este modelo permite una visión integral. Un proceso no solo comprende un conjunto de actividades sino que permite definir la globalidad que encierra cada una de ellas, la importancia que representa para lograr el objetivo y desarrollo de la organización.

El modelo de gestión administrativa permite precisar las actividades sistemáticamente, definiendo parámetros que contribuyan a ejecutar procesos con valor agregado, comprende procesos estratégicos, de negocio y de apoyo, además de establecer factores fundamentales para las organizaciones, como misión, visión, principios, valores institucionales enfocados a la responsabilidad social, diseño de estructura orgánica y funciones específicas, así como la definición de estrategias de acuerdo a los aspectos internos y externos del cabildo.

Con la definición de cada proceso y la aplicación efectiva, el cabildo de la comuna Pechiche brindará un servicio de calidad, eficiente y eficaz, que contribuirá a incrementar la satisfacción de los socios que a su vez promoverá a la participación e integración de habitantes y directivos, y sobre todo permite orientar la gestión de la organización para alcanzar buenos resultados.

## **4.2. Visión**

Se realiza considerando que la visión debe caracterizarse por ser breve, fácil de captar e inspiradora; en base a la naturaleza y tamaño del cabildo, también se haya su definición de acuerdo a las aspiraciones futuras que poseen los directivos y socios en general.

### **Visión institucional**

El cabildo de la comuna Pechiche será un modelo de desarrollo con reconocimiento local y parroquial, que se caracteriza por una gestión transparente, efectiva, eficaz, de calidad y participativa, producto de la responsabilidad social de directivos, socios y habitantes de la comuna, con capacidad para tomar decisiones y adaptarse a cambios institucionales, culturales y políticos.

## **4.3. Misión**

Se realiza de conformidad con los requisitos que debe contemplar la misión; ser amplia, motivadora, permanente y congruente, dando respuesta a las interrogantes ¿Qué?, ¿Cómo? Y ¿Para qué?, las mismas que permitirán definir las acciones presentes que servirán de base para lograr la visión institucional.

### **Misión institucional**

Brindar un servicio efectivo a la comunidad enfocados a precautelar el interés colectivo, mediante la aplicación de un modelo de gestión basado en procesos, mecanismos y valores éticos que promueven la participación y compromiso, valorando los activos sociales, ideológicos y culturales de la comuna Pechiche.

## **4.4.OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Contribuir al desarrollo de los habitantes de la comuna Pechiche mediante la aplicación de un modelo de gestión administrativa basada en procesos, estrategias, y lineamientos que garantice la utilización efectiva de los recursos del cabildo y contribuya a la participación integral y progreso institucional.

### **Objetivos específicos**

- Consolidar el proceso de planificación mediante planes de trabajo que tengan valor agregado y consistencia con los planes de gobierno para el cumplimiento de fines y objetivos institucionales.
- Fortalecer la organización mediante la elaboración de una estructura orgánica y funcional que atienda el cumplimiento de misión para la coordinación y orientación de las actividades administrativas.
- Definir mecanismos de control y estándares de evaluación que permita la identificación de desviaciones de manera oportuna para la correcta toma de decisiones.
- Promover la participación ciudadana mediante mecanismos que inciten la interacción y comunicación entre socios y directivos para la correcta toma de decisiones.

#### **4.5.Valores**

Responsabilidad.- Capacidad que implica reconocer y aceptar las consecuencias de una acción realizada.

Compromiso.- Cumplimiento de una obligación contraída. Valor de dar todo de sí mismo para lograr sus objetivos.

Confianza.- Tener seguridad, esperanza firme en sí mismo y en los demás, esto contribuirá al desarrollo integral.

Honestidad.- Implica actuar correctamente, de manera justa en base a la verdad.

#### **4.6.Políticas institucionales**

- Cumplir las normativas legales nacionales, locales e institucionales.
- El talento humano garantizará la transparencia, eficacia y vocación de servicio.
- Aplicación del sistema de planificación de conformidad con la ley suprema y demás normativas legales.
- Mantener un buen ambiente de trabajo que permita la interacción de socios y directivos.
- Fortalecer la participación ciudadana para el aprovechamiento de las capacidades, habilidades y destrezas de socios y directivos mediante la integración y participación activa.

Los principios en que se enmarcarán las actividades del cabildo son las siguientes:

**Cuadro No. 3 Principios**

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
EFICACIA	Alcanzar los objetivos y metas establecidas, dar cumplimiento a la planificación
EFICIENCIA	Alcanzar los objetivos y metas establecidas, dar cumplimiento a la planificación, mediante la optimización de los recursos de la organización.
TRANSPARENCIA	Diálogo honesto y responsable ente el cabildo y los habitantes, caracterizado por la rendición de cuentas y acceso a la información institucional.
PLANIFICACIÓN	Establecer planes, acciones y actividades en un periodo determinado a fin de lograr un objetivo específico.
COORDINACIÓN	Interrelación entre directivos, socios y habitantes de la comuna , conexión de medios y esfuerzos para la realización de actividades definidas
CALIDAD	Bienes y servicios con capacidad para satisfacer las expectativas de los habitantes,
EQUIDAD	Consiste en dar a cada uno lo que le corresponde, no favorecer a una persona perjudicando a otra.
PARTICIPACIÓN	Actividad racional, organizada y voluntaria de intervención ciudadana para la toma de decisiones o aspectos referentes a la comuna.

#### 4.7. Análisis FODA

Para la elaboración de estrategias se realizó el análisis FODA, que describe factores internos; fortalezas y debilidades, factores externos; oportunidades y amenazas, por lo tanto se realizan estrategias como acciones específicas que permitirá fortalecer la gestión administrativa a los directivos del cabildo.

**Cuadro No. 4 ANÁLISIS FODA**

<b>OPORTUNIDADES:</b>	<b>AMENAZAS:</b>
1.- Reforma y actualización Ley de comunas.	1.- Reformas fiscales que perjudiquen al sector.
2.- Participación e integración de socios para la cohesión de ideas y mejoras continuas.	2.- Desintegración total de socios y no participación en tomas de decisiones de las asambleas.
3.- Implementación de un manual de funciones.	3.- Desmotivación de los directivos.
4.- Implementación de sistemas de información y comunicación acorde a las necesidades del cabildo.	4.- Escaso respaldo de los Gobiernos autónomos descentralizados para el cumplimiento de los objetivos.
5.- Implementación de proyectos de autogestión.	5.- Discontinuidad estratégica de actividades por cambio de directiva.
6.- Recursos económicos provenientes de donaciones de entidades públicas y privadas.	6.- Invasiones de tierras.
7.- Capacitaciones y orientaciones sobre derecho y legalidad en la gestión pública.	7.- Fallos de litigios judiciales a favor de empresas privadas.
8.- Firmas de convenios institucionales para realización de proyectos.	8.- Inmigración de la fuerza laboral hacia otras provincias.



<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reglamento interno institucional desactualizado.</li> <li>2. Desactualizada estructura organizacional.</li> <li>3. Desactualización de los sistemas de planificación.</li> <li>4. Débil participación e integración de socios.</li> <li>5. Débil desarrollo del talento humano.</li> <li>6. Inexistencia de manual de funciones.</li> <li>7. Carencia de liderazgo directivo.</li> <li>8. Débil enfoque a las actividades y logro de objetivos</li> </ol>	<p><b>Fortaleza:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento legal por parte de entidad reguladora del Estado (MAGAP).</li> <li>2. Gozan de derecho de autonomía administrativa y financiera.</li> <li>3. Infraestructura de la sede social, nueva y en óptimas condiciones.</li> <li>4. Buena relación interpersonal con los miembros del directorio.</li> <li>5. Buena relación interpersonal con directivos barriales.</li> <li>6. Administración de hectáreas terrenos comunales.</li> <li>7. Proyecto de agricultura con MAGAP en beneficio de comuneros.</li> <li>8. Asistencia jurídica gratuita de abogados propios de la comunidad y externos</li> </ol>
--	--

**Cuadro No. 5 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA**

<p align="center"><b>AMBIENTE EXTERNO</b></p> <p align="center"><b>AMBIENTE INTERNO</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <p>O1. Reforma y actualización Ley de comunas.  O2. Participación e integración de socios para la cohesión de ideas y mejoras continuas.  O3. Implementación de un manual de funciones.  O4. Implementación de sistemas de información y comunicación acorde a las necesidades del cabildo.  O5. Implementación de proyectos de autogestión.  O6. Respaldo gubernamental para el cumplimiento de objetivos.  O7. Recursos económicos provenientes de donaciones de entidades públicas y privadas.  O8. Capacitaciones y orientaciones sobre derecho y legalidad en la gestión pública.  O9. Firmas de convenios institucionales para realización de proyectos.</p>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <p>A1. Reformas fiscales que perjudiquen al sector.  A2. Desintegración total de socios y no participación en tomas de decisiones  Desmotivación de los directivos.  A3. Escaso respaldo de los Gobiernos autónomos descentralizados para el cumplimiento de los objetivos.  A4. Discontinuidad estratégica de actividades por cambio de directiva.  A5. Invasiones de tierras.  A6. Fallos de litigios judiciales a favor de empresas privadas.  A7. Migración de la fuerza laboral.</p>
<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Reconocimiento legal por parte de entidad reguladora del Estado (MAGAP).  F2. Gozan de derecho de autonomía administrativa y financiera.  F3. Infraestructura de la sede social, nueva y en óptimas condiciones.</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIA F/O</b></p> <p>F1/O1.- Coordinar con el MAGAP para que la actualización de ley de comunas satisfagan las necesidades del cabildo.</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIA F/A</b></p> <p>F4/A2.- Socializar con directivos barriales los mecanismos de participación y considerar la diversas opiniones de la ciudadanía.</p>

<p>F4. Buena relación interpersonal entre los miembros del directorio.</p> <p>F5. Buena relación interpersonal con directivos barriales.</p> <p>F6. Administración de hectáreas terrenos comunales.</p> <p>F7. Proyecto de agricultura con MAGAP en beneficio de comuneros.</p> <p>F8. Asistencia jurídica gratuita de abogados propios de la comunidad y externos.</p>	<p>F4/O5.- Socialización de programas y proyectos.</p> <p>F2/O6.- Convenios con Universidades, Gobiernos Autónomos Descentralizados, SECAP, entre otras entidades públicas o privadas.</p>	<p>F6/A5.- Realizar controles concurrentes.</p> <p>F5/A3.- Incentivar las buenas prácticas y relaciones con los miembros directivos para que no existan discrepancias y desmotivaciones.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES:</b></p> <p>D1. Reglamento interno institucional desactualizado.</p> <p>D2. Desactualizada estructura organizacional.</p> <p>D3. Desactualización de los sistemas de planificación.</p> <p>D4. Débil participación e integración de socios.</p> <p>D5. Débil desarrollo del talento humano.</p> <p>D6. Inexistencia de manual de funciones.</p> <p>D7. Carencia de liderazgo directivo.</p> <p>D8. Débil enfoque a las actividades y logro de objetivos institucionales.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA D/O</b></p> <p>D1/O1.- Con la actualización de ley de comunas, se establecen los lineamientos para la reestructura de reglamento interno.</p> <p>D2/O3.- Creación de manual de funciones a fin de actualizar la estructura organizacional del cabildo.</p> <p>D5/O8.- Desarrollar talleres y seminarios de actualización de conocimientos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA D/A</b></p> <p>D7/A2.- Gestionar capacitaciones de liderazgo y trabajo en equipo para motivar a los socios a .participar activamente</p> <p>D8/A5.- Definir objetivos factibles y mantener información confiable para que la nueva administración tenga pleno conocimiento y continúe con los proyectos,</p> <p>D4/A2.- Promover la integración de socios para generación de opiniones que ayuden a la correcta toma de decisiones.</p>

#### **4.8.Criterios que fundamentan el modelo de gestión:**

##### **Calidad basada en el usuario.-**

El cabildo depende de socios, por lo tanto deberían conocer sus necesidades actuales y las futuras, para brindar mayores expectativas dirigidas al beneficio de ellos.

##### **Liderazgo.-**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

##### **Compromiso de directivos.-**

El personal administrativo en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean para el beneficio de la organización.

##### **Enfoque a procesos.-**

Un resultado deseado se alcanza de manera eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

##### **Enfoque a la gestión.-**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización para el logro de sus objetivos.

##### **Mejora continua.-**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente.

**Toma de decisiones basada en hechos.-**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**Mejora y aprendizaje organizativo.-**

Cuando la organización crece se van cometiendo errores que deben ser detectadas a tiempo y deben ser corregidas, ya luego no volver a cometerlas.

**Rapidez en la respuesta.-**

Todos los procesos deben ser ejecutados con eficiencia y eficacia, ya que el éxito de cada proceso está en utilizar el mínimo de recursos y conseguir un gran impacto en el resultado.

**Participación.-**

La participación de los habitantes y la responsabilidad hará que el cabildo mejore en los aspectos que sean, siendo fundamental para que el modelo logre el objetivo deseado.

**Visión a largo plazo.-**

Este modelo es flexible y tiende a adaptarse a las directivas que se eligen anualmente

**Comunicación.-**

El vínculo que debe existir entre los diferentes mandos debe ser cordial y de una comunicación en dos vías en las cuales se pueda llegar siempre respetar la jerarquía de cada uno con el fin de construir un buen ambiente de trabajo.

**Responsabilidad social.-**

Mantenerse activo dentro de las actividades sociales, culturales de la población con la ayuda necesaria y oportuna cuando la situación lo amerite y cuando el cabildo pueda cumplir con este rol.

### **Planificación estratégica.-**

Es en donde se determina el camino a seguir del cabildo y los criterios de evaluación son la misión, visión, estrategias, planes, objetivos alcanzados.

### **Información y análisis.-**

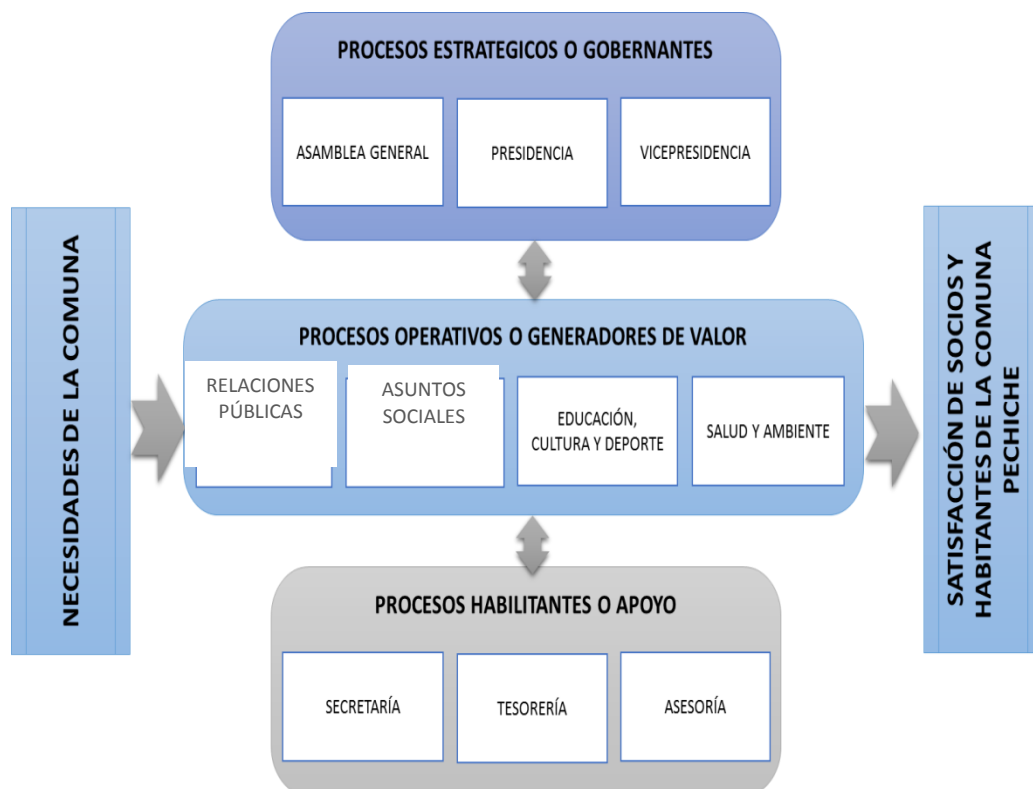
Otorgar una información real, clara y oportuna, transparentando sus acciones para crear confianza en la población.

### **Proceso Administrativo.-**

La aplicación de los procesos administrativos y su constante innovación en la planificación, organización, evaluación, control.

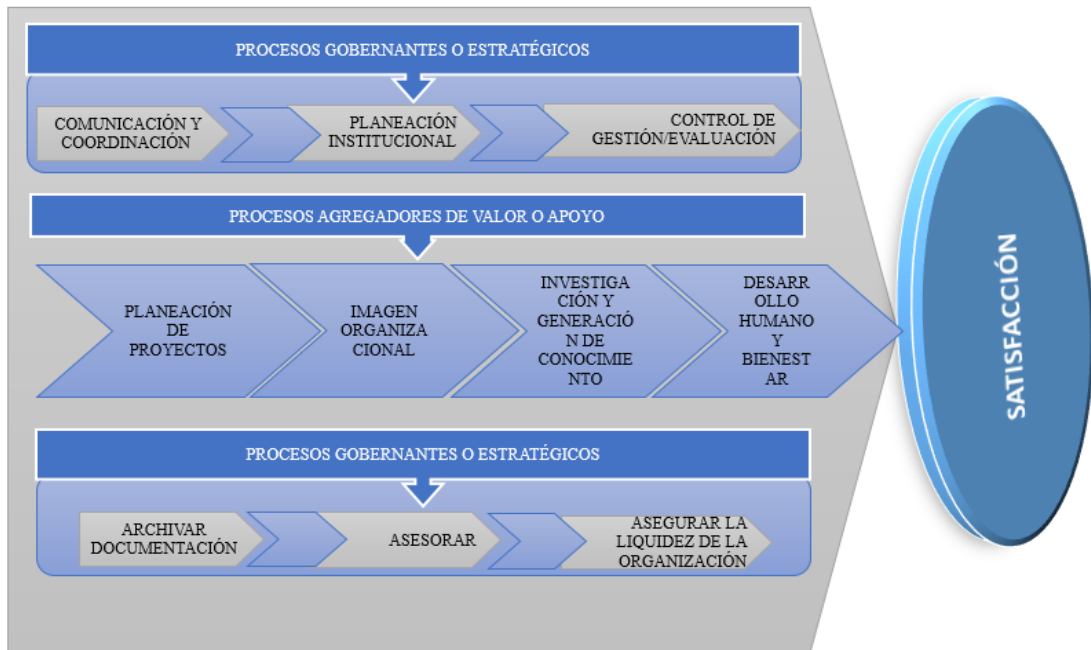
## **4.9. Estructura de procesos**

**GRÁFICO No. 23 Estructura de Procesos**



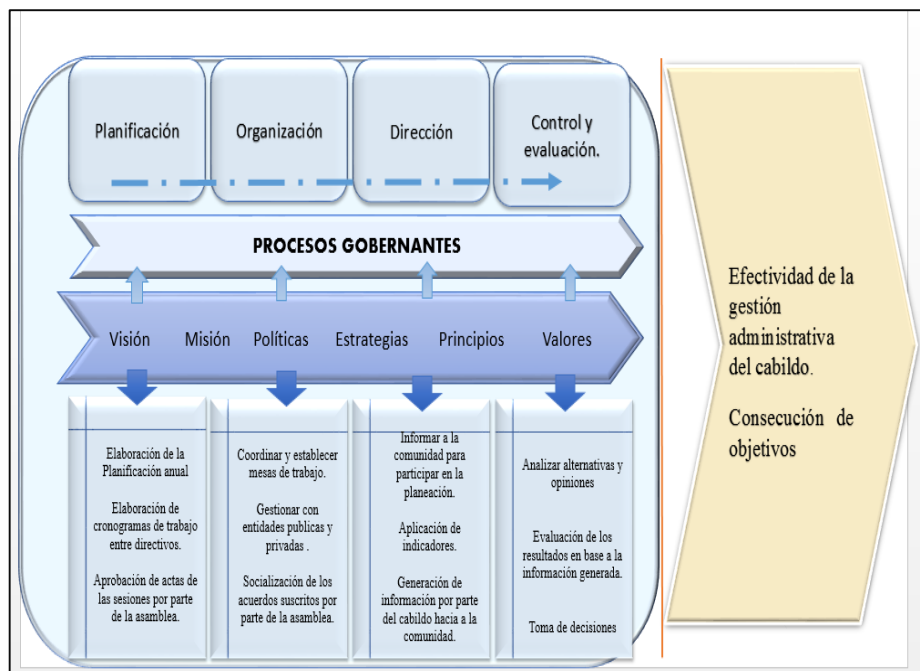
Fuente: Comuna Pechiche  
Elaborado por: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 24 Delimitación de procesos**



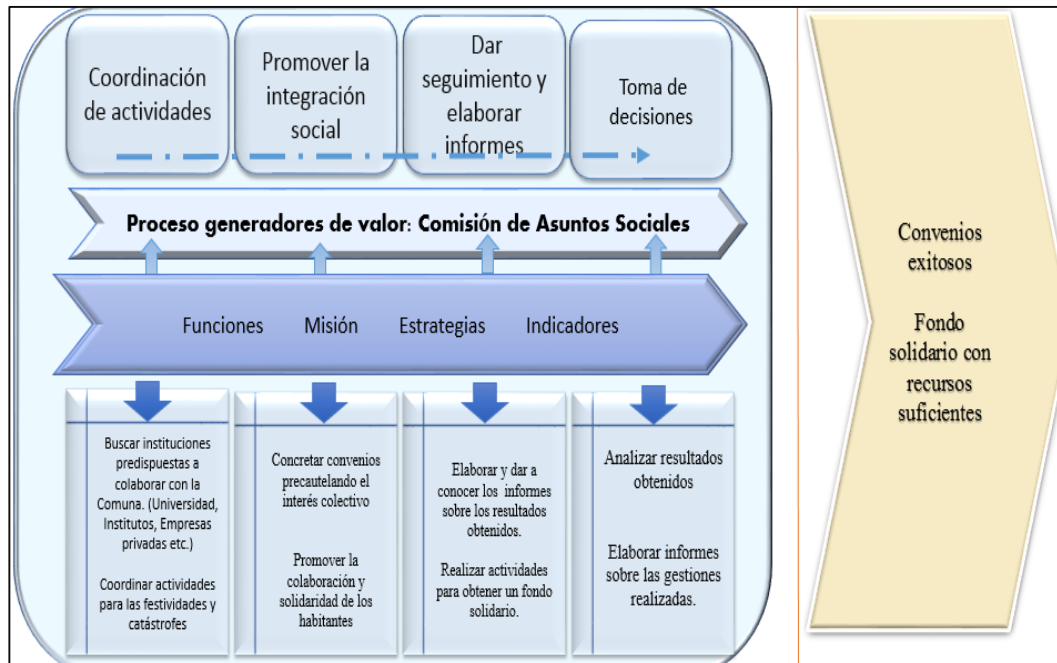
Fuente: Comuna Pechiche  
Elaborado por: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 25 PROCESOS GOBERNANTES**



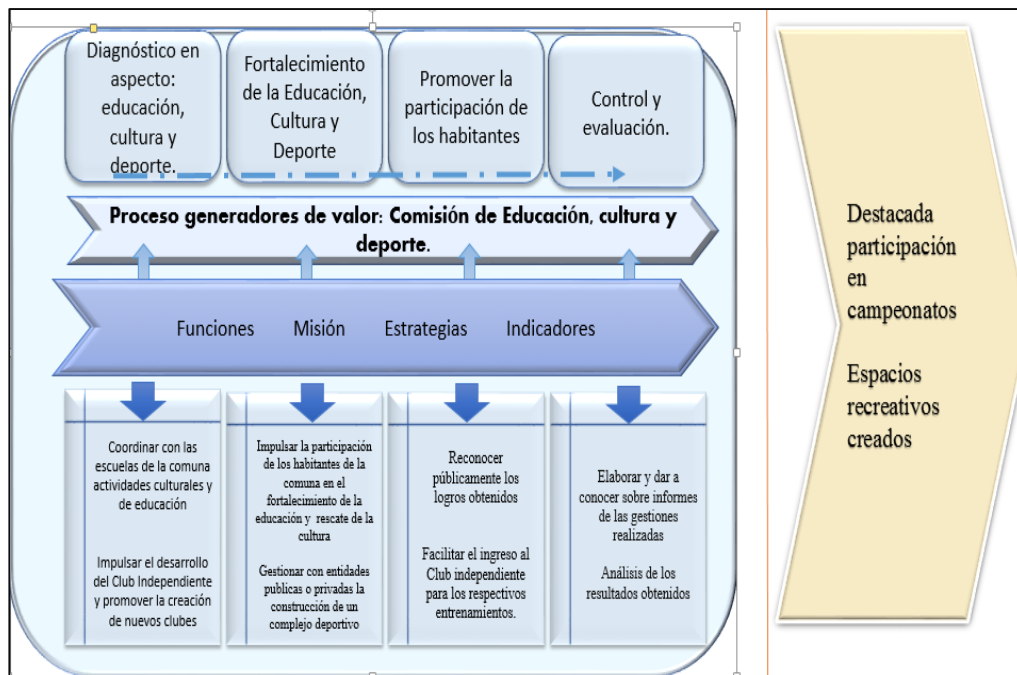
Fuente: Comuna Pechiche  
Elaborado por: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 26 PROCESOS GENERADORES DE VALOR: COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES**



Fuente: Comuna Pechiche  
Elaborado por: Fanny José Soriano

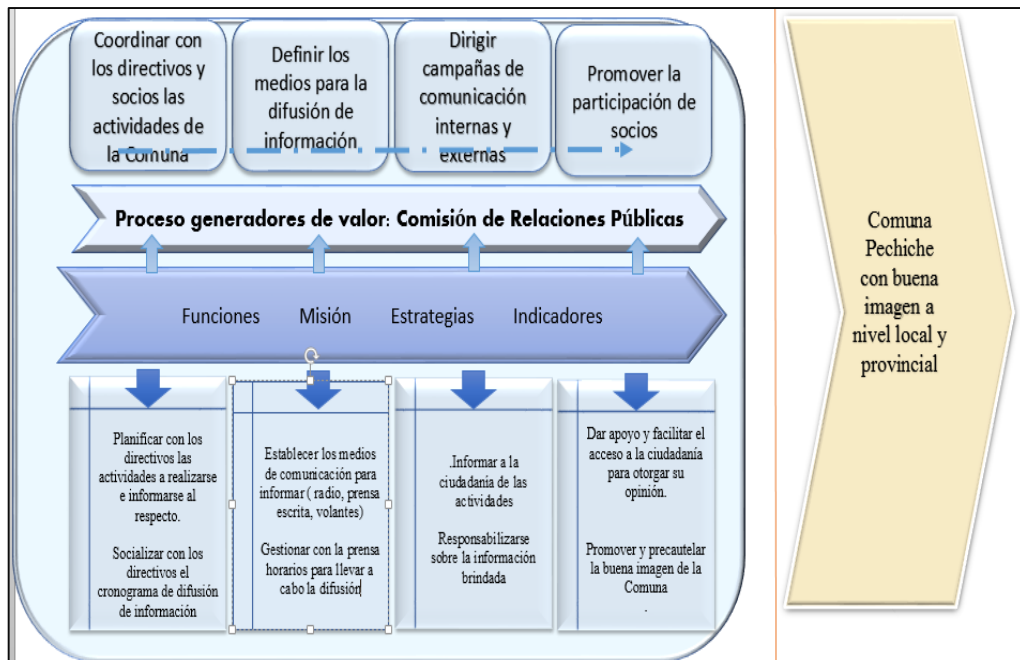
**GRÁFICO No. 27 PROCESOS GENERADORES DE VALOR: COMISIÓN EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE**



Fuente: Comuna Pechiche  
Elaborado por: Fanny José Soriano

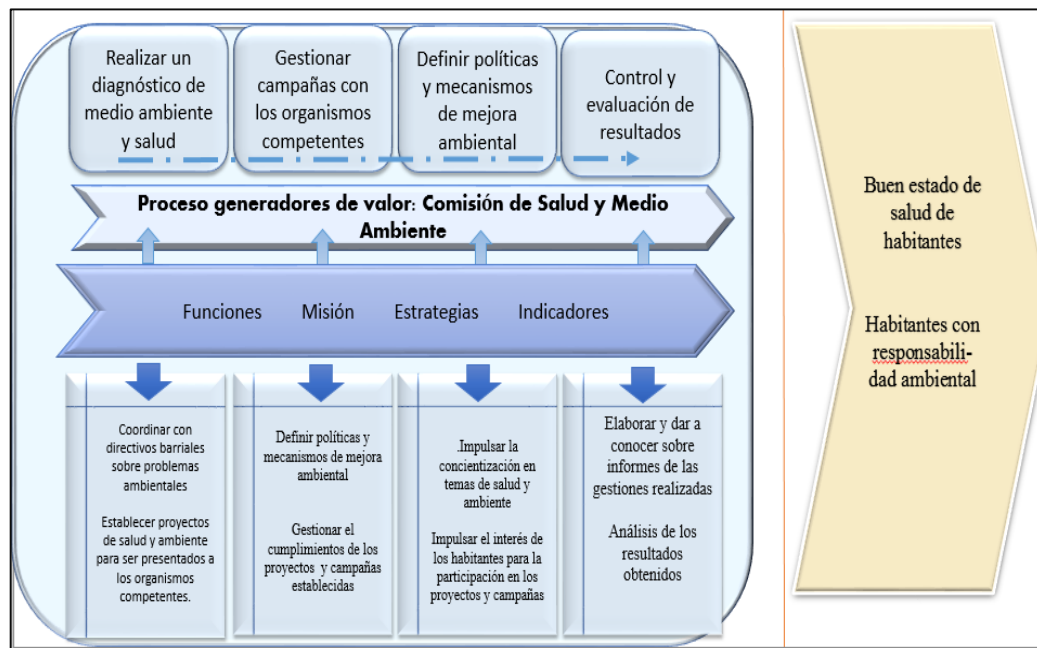


**GRÁFICO No. 28 PROCESOS GENERADORES DE VALOR: COMISIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS**



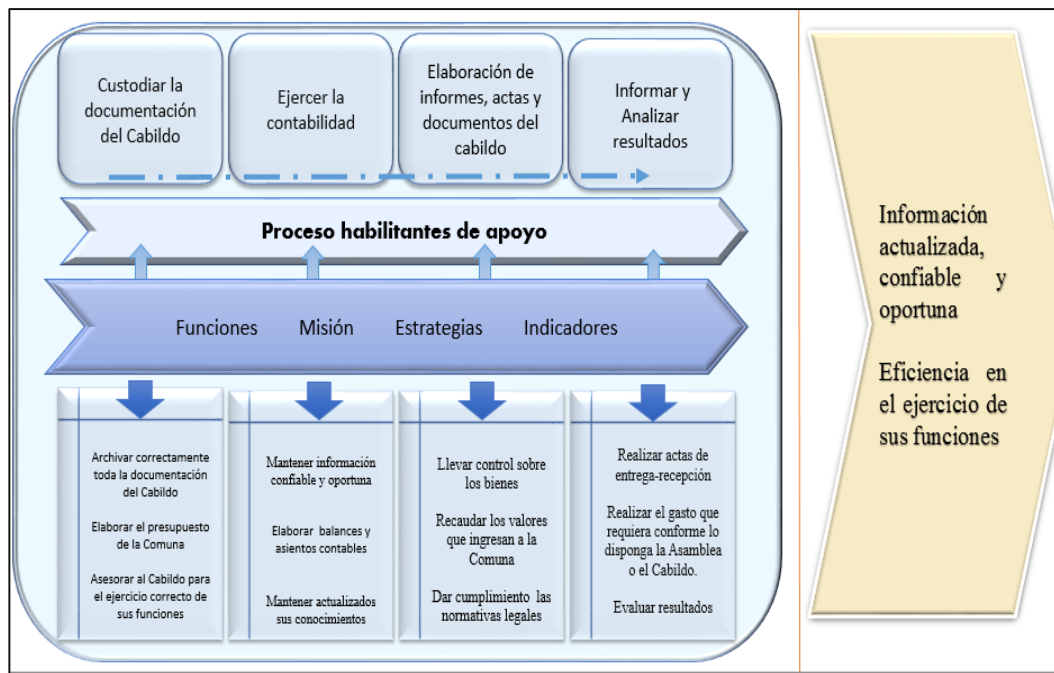
Fuente: Comuna Pechiche  
Elaborado por: Fanny José Soriano

**GRÁFICO No. 29 PROCESOS GENERADORES DE VALOR: COMISIÓN DE SALUD Y MEDIO AMBIENTE**



Fuente: Comuna Pechiche  
Elaborado por: Fanny José Soriano

## GRÁFICO No. 30 PROCESOS HABILITANTES DE APOYO



Fuente: Comuna Pechiche  
Elaborado por: Fanny José Soriano

### Niveles organizacionales

Aplicando la gestión por procesos, se clasificaron de acuerdo al nivel jerárquico, y funciones que realiza cada miembro del cabildo.

- 1.- Procesos gobernantes o estratégicos.- Están relacionados con la dirección, y logran armonizar los procesos de negocio y de apoyo, en este proceso se definen claramente las estrategias, políticas y planes que orientarán a toda la organización.
- 2.- Procesos operativos o agregadores de valor.- Facilitan la consecución de la misión, y satisfacen las necesidades concretas de los habitantes de Pechiche.
- 3.- Procesos habilitantes de apoyo.- Comprende los servicios internos que sirven de apoyo tanto a los procesos estratégicos, agregadores de valor y de sí mismo, son necesarios para la ejecución del bien o servicio.

#### **4.9.1. Procesos gobernantes o estratégicos**

Proceso representado por:

- Asamblea General del cabildo de la comuna Pechiche
- Presidencia del cabildo de la comuna Pechiche
- Vicepresidencia del cabildo de la comuna Pechiche

Responsables del proceso:

- Socios de la comuna Pechiche
- Presidente del cabildo de la comuna Pechiche
- Vicepresidente del cabildo de la comuna Pechiche

Atribuciones y responsabilidades

- Son las establecidas en el presente documento y en el Reglamento Interno de la Comuna Pechiche;
- En el Capítulo IV, donde establece De los Miembros de la comuna, de sus derechos y obligaciones. Art. 130, 140, 150.
- Capítulo VI puntualiza las Obligaciones del Presidente, Art 290 , 300,
- Capítulo VII establece las Obligaciones del Vicepresidente 310, 320

#### **Asamblea General del Cabildo de la comuna Pechiche**

Misión

Controlar las actividades administrativas mediante el uso de herramientas como seguimiento, evaluación y aprobación de planes, estrategias y proyectos en beneficio de la comunidad para garantizar el óptimo uso de los recursos humanos, económicos y tecnológicos.

## Estrategias

- Impulsar los mecanismos de control.
- Aplicar controles concurrentes
- Aplicar indicadores de gestión

## **Indicadores**

Modelos de control implementados/Modelos de control diseñados

## **Presidencia**

### Misión

Ejercer el direccionamiento y orientación de las actividades administrativas mediante la formulación, regulación y aprobación de planes, políticas y estrategias para el fortalecimiento de los niveles organizacionales que promuevan a la consecución de los objetivos institucionales.

### Estrategias

- Reunirse constantemente para planificar las actividades administrativas con los directivos del cabildo.
- Socialización de programas y proyectos.
- Considerar las diversas opiniones de la ciudadanía

## **Indicadores**

Total de decisiones acertadas/Total de decisiones

## **Vice Presidencia**

### Misión

Subrogar al presidente cuando el caso lo amerite, cumpliendo eficientemente su función mediante la optimización de recursos, en base a políticas, lineamientos, estrategias y valores institucionales.

### Estrategias

- Gestionar conjuntamente con el presidente las actividades que ayuden a cumplir con los objetivos planteados.
- Impulsar los mecanismos de control

## **Indicadores**

### Eficiencia/eficacia

#### **4.9.2. Procesos operativos o agregadores de valor**

Proceso representado por:

- Comisión de Relaciones Públicas
- Comisión de Asuntos Sociales
- Comisión de Salud y Medio Ambiente
- Comisión de Educación, Cultura y Deporte

Responsables del proceso

- Presidente de la Comisión de Relaciones Públicas-(Secretario)  
2 personas elegidas en Asamblea General
- Presidente de la Comisión de Asuntos Sociales-(Tesorero del cabildo)

2 personas elegidas en Asamblea General

- Presidente de la Comisión de Salud y Medio Ambiente-(Vicepresidente del cabildo)

2 personas elegidas en Asamblea General

- Presidente de la Comisión de Educación, Cultura y Deporte-(Presidente del cabildo)

2 personas elegidas en Asamblea General

### **Comisión de Relaciones públicas**

Misión

Desarrollar planes y proyectos para el mejoramiento de la imagen de la comuna a través de la difusión de información en los medios escritos y radiales.

Estrategias

- Hacer uso de redes sociales para difundir información del cabildo y tener contacto directo con otras entidades públicas y privadas
- Difundir información real, clara y completa.

### **Indicadores**

Información difundida/ Información efectiva

### **Comisión de asuntos sociales**

Misión

Se encarga de gestionar, analizar y concretar acuerdos y convenios interinstitucionales en beneficio de la comunidad; además de coordinar y organizar

actos por festividades, enfermedades y catástrofes en la comuna precautelando la participación e inserción social.

#### Estrategias

- Convenios con Universidades, Gobiernos Autónomos Descentralizados, SECAP, entre otras entidades públicas o privadas.
- Participación de la ciudadanía en temas relacionados a las festividades comunales.
- Colaboración de los habitantes en enfermedades y catástrofes que se presenten en la comuna.

#### **Indicadores**

Actividades realizadas/ Total de actividades planificadas

#### **Comisión de salud y medio ambiente**

##### Misión

Establecer en coordinación con los organismos competentes y comunidad en general mecanismos para precautelar el buen estado de salud y realizar programas de concientización que propicien un ambiente sano.

##### Estrategias

- Charlas de salud e higiene a la ciudadanía para mejorar la calidad de vida de la población.
- Impulsar actividades de reciclaje/Definir cronogramas para realizar mingas.

- Programas con ayuda de organismos de salud, como Ecuador en movimiento, aliméntate Ecuador, etc.

## **Indicadores**

Resultados obtenidos / Gestiones realizadas

## **Comisión de educación, cultura y deporte**

### Misión

Impulsar el desarrollo local mediante el fortalecimiento de la educación, el rescate de la cultura y la participación deportiva en campeonatos locales, nacionales; para promocionar nuevos talentos.

### Estrategias

- Realizar campeonatos deportivos, concursos de cultura y música nacional.
- Gestionar la colaboración de profesionales en educación física para la formación deportiva en los niños y adolescentes.
- Gestionar donaciones de libros para la creación de una biblioteca comunitaria.
- Coordinar talleres o seminarios artesanales (pastillaje, corte y confección, etc.) para desarrollar habilidades de los habitantes de la comuna Pechiche.

## **Indicadores**

Resultados obtenidos / Gestiones realizadas Procesos habilitantes de apoyo



#### **4.9.3. Procesos Habilitantes:**

- Secretaría
- Tesorería
- Asesoría

#### Responsables del proceso

- Secretario (a)
- Tesorero (a)
- Síndico

#### Atribuciones y responsabilidades

- Son las establecidas en presente documento y el Reglamento Interno de la comuna Pechiche,
- En el Capítulo VII, del vicepresidente, síndico, tesorero y secretario del artículo 31 al 40.

### **Secretaría**

#### Misión

Se encargara de actuar en las sesiones de la asamblea y asentarlas en los libros respectivos de acuerdo a las actas, y dar fe de los registros que tiene a su cargo.

#### Estrategias

- Deberá convocar a asamblea según requerimientos de la comuna de manera oportuna y a través de los medios radiales, megáfono, etc.
- Asentar todo los preceptos que se desarrollen en las asambleas de manera clara y concreta.

## **Indicadores**

Informes aprobados / Informes de la comuna.

## **Tesorería**

Misión

Será quien lleve el registro de todos los fondos además de administrarlos correctamente en beneficio de la comuna con un buen control de los recursos económicos.

Estrategias

- Llevar un buen registro contable real y oportuno para todos los miembros de la comuna.
- Presentar los informes todos los meses con el registro de las actividades realizadas por los directivos.
- 

## **Indicadores**

Total ingresos recaudados/ total ingresos

## **Asesoría**

Misión

Será quien velará por el cumplimiento de las normas legales que regulen las actividades de la comuna así mismo de los asuntos judiciales y actos legales de interés colectivo

### Estrategias

- cronogramas de los asuntos judiciales para que se presenten en las diligencias en los distintos juzgados de la provincia de Santa Elena.
- Presentar varias alternativas de solución

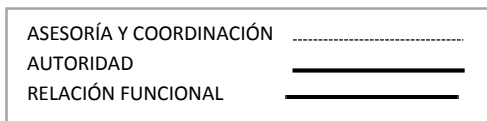
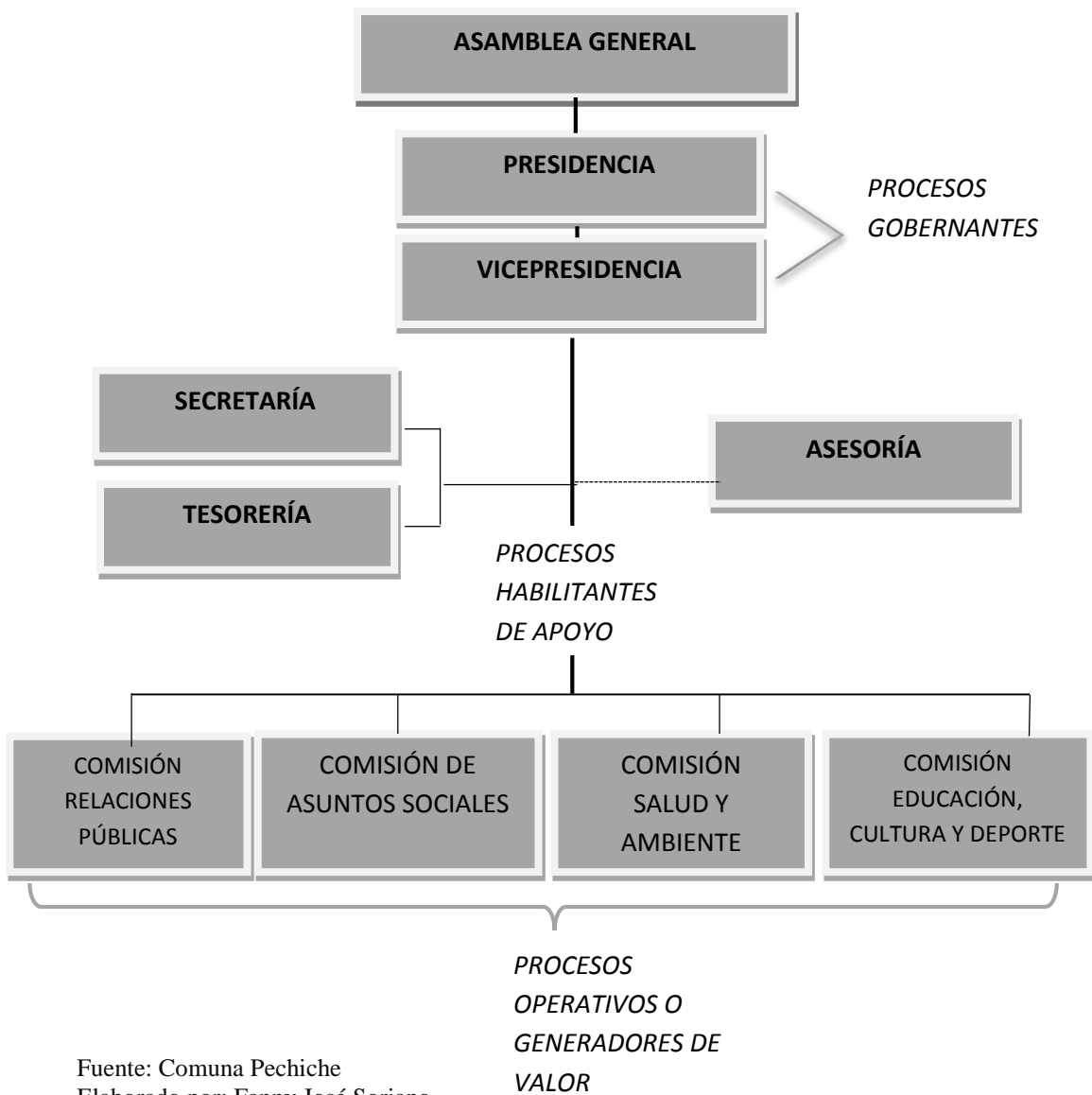
### **Indicadores**

Problemas resueltos/ total de problemas

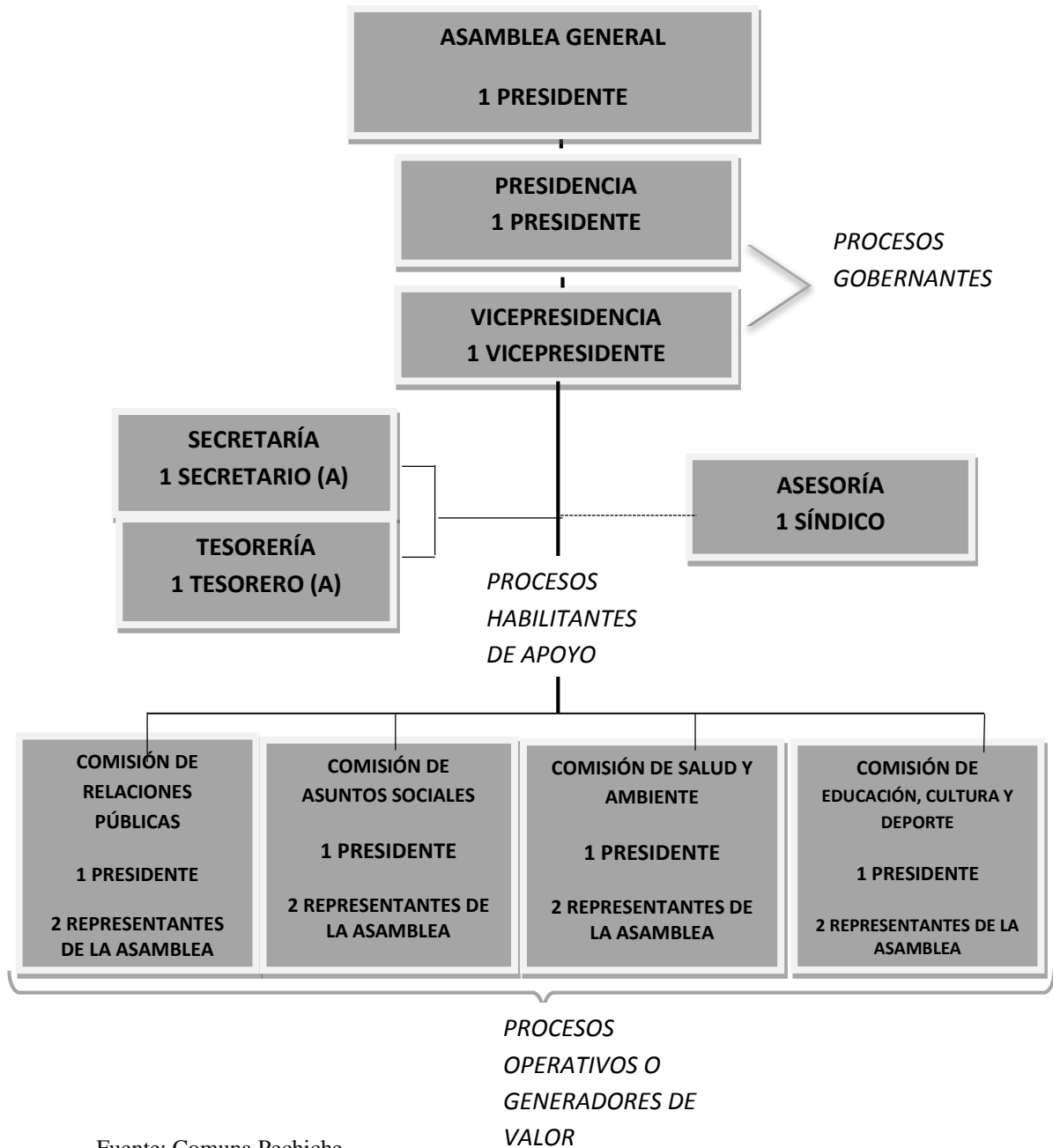
**MANUAL DE  
FUNCIONES PARA EL  
CABILDO DE LA  
COMUNA PECHICHE**

**GRÁFICO No. 31 PROCESOS ESTRATÉGICOS**

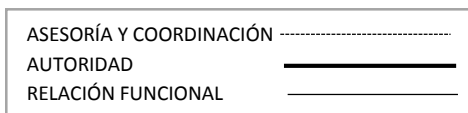
**4.10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CABILDO DE LA COMUNA PECHICHE**



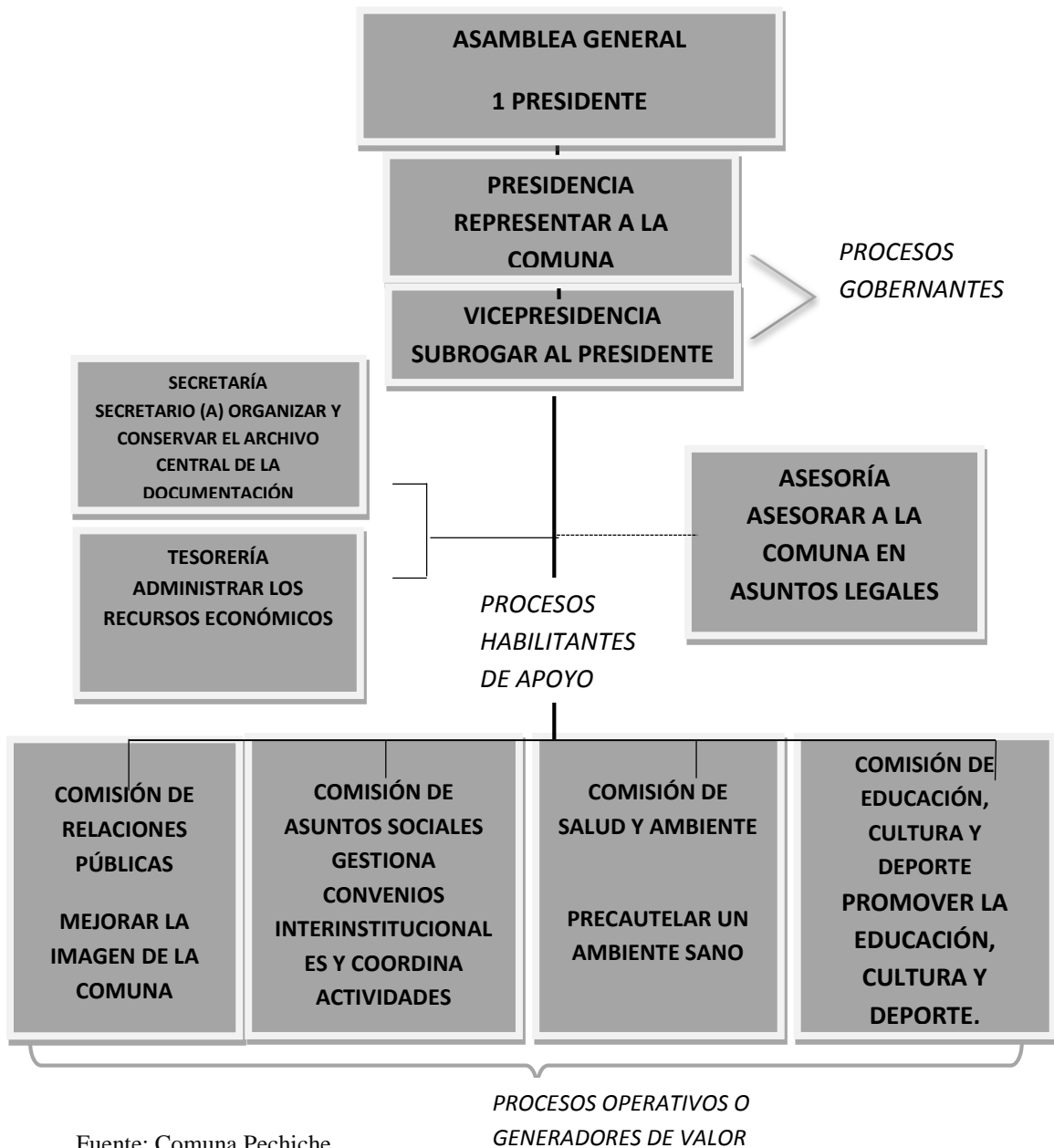
## ORGANIGRAMA POSICIONAL DEL CABILDO DE LA COMUNA PECHICHE



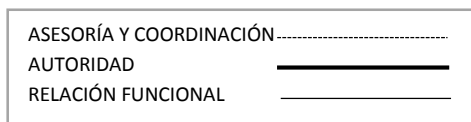
Fuente: Comuna Pechiche  
Elaborado por: Fanny José Soriano



## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL CABILDO DE LA COMUNA PECHICHE



Fuente: Comuna Pechiche  
Elaborado por: Fanny José Soriano



#### **4.11. MANUAL DE FUNCIONES**

**Asamblea General**

**Área:** Gerencial

**Jefe superior:** Asamblea General

#### **Misión**

Brindar un servicio efectivo a la comunidad enfocados a precautelar el interés colectivo, mediante la aplicación de un modelo de gestión basado en procesos, mecanismos y valores éticos que promueven la participación y compromiso, valorando los activos sociales, ideológicos y culturales de la comuna Pechiche.

#### **FUNCIÓN:**

**COMUNA PECHICHE**, como personería jurídica de derecho privado y con la finalidad comunitaria y social, tendrá una duración legal indefinida, sin embargo podrá disolverse por voluntad de sus miembros, o por las causales previstas en la ley.

**FINES DE LA COMUNA.-** Son fines de la comuna Pechiche los siguientes:

- a) Mejorar el nivel de vida, salud, alimentación, capacitación, vivienda, trabajo, recreación de sus habitantes en base a la acción conjunta de todos las comuneras y comuneros que voluntariamente han decidido prestarse recíproca y honesta , y leal cooperación entre sí;
- b) Procurar el mejoramiento económico, social, moral y cívico de los habitantes de la comuna en general y de las comuneras y comuneros en particular; mediante la orientación constante, integral, realista de los esfuerzos mancomunados que se realizan con este fin;



- c) Obtener asistencia técnica y administrativa de las entidades nacionales públicas y privadas, que brindan programas de desarrollo de la comunidad, así como el decidido aporte colectivo para el éxito de este propósito;
- d) Establecer organizaciones comunitarias , para la capacitación práctica de los comuneros y mejorar las técnicas artesanales agrícolas y afines;
- e) Defender el patrimonio cultural a través de los medios legales, regular su posesión, y promover a que las áreas sin posesión de las comunas y comuneros sean utilizadas para proyectos como: reforestación, organizaciones comunitarias, artesanales, agrícolas en beneficio de la comunidad en general;
- f) Realizar mediante mingas, trabajos de construcción y/o mantenimiento de caminos, locales escolares, casa comunales, calles, áreas verdes y de todos los servicios necesarios e imprescindibles para el desarrollo de la comunidad;
- g) Organizar una caja de ahorro y crédito, para realizar servicios de préstamos a los comuneros que requieran para actividades artesanales, agrícola o pequeñas empresas;
- h) Organizar y mantener servicios de asistencia y ayuda social en caso de accidentes, enfermedades gravadas o fallecimiento de las comuneras y comuneros, mediante contribuciones económicas acordadas en Asamblea General y en coordinación con la comisión respectiva.
- i) Constituirse en la máxima autoridad de la comuna de conformidad a las leyes vigentes, dictar normas que regulen los servicio comunitarios y de la tierra, así como demandar ante autoridades respectivas las obras necesarias para el desarrollo de la comunidad para lo cual se firmaran contratos o convenios requeridos para el efecto tanto instituciones pública o privadas;

j) Demás acciones, no prohibidas por las leyes y el presente reglamento que busca el mejoramiento de sus miembros dentro de los principios ancestrales de la comunidad.

## **DE LA ASAMBLEA GENERAL DE LA COMUNA**

**Asamblea general ordinaria.-** Es la máxima autoridad de la comuna Pechiche, y está conformada por las comuneras y comuneros, en goce de sus derechos, cuyos nombres y apellidos consten en el libro de registros, y sus resoluciones, son de inmediata y obligatoria ejecución, y , de acatamiento general tanto para los organismos directivos , así como para todos los afiliados.

**Clases de asamblea.-** las asambleas son: asamblea general ordinaria, y, asamblea general extraordinaria, la asamblea general ordinaria, se celebra el primer domingo de cada mes, y, la asamblea general extraordinaria en cualquier día del año, cuando las necesidades y circunstancias así lo determinen, y se definirá con cuarenta y ocho horas de anticipación.

## **FUNCIÓN**

**DEL PROCEDIMIENTO PARLAMENTARIO PARA LA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA.-** se llevará de la siguiente forma:

- a) El presidente de la comuna, ordenará que por intermedio de secretaría se verifique la existencia de quórum para la instalación de la asamblea general ordinaria, de no existir el mismo, se procederá a dar inicio al orden del día, una hora después con el número de personas que se hallaren presentes,
- b) Con la aprobación del orden del día el presidente, declara instala la asamblea general ordinaria, de inmediato, ordenará que se prosiga con el orden del día;

- c) Las comuneros y comuneras asistentes podrán solicitar el uso de la palabra previa petición al presidente o quien dirija la asamblea general ordinaria, en el orden que se anotara para el efecto;
- d) Las comuneras y comuneros asistentes a la asamblea general ordinaria, se limitaran a tratar los puntos que consten en el orden del día, observaran disciplinas y buen comportamiento, sin distraer la atención de los comuneros con asuntos distintos a los que se estuviere tratando;
- e) Cada comunero y comunera está facultado para hablar o intervenir en la asamblea una vez, y como máximo tres veces, durante el tiempo prudencial sin perjuicio del orden del día.
- f) En la asamblea tanto ordinarias u extraordinarias se tratará asuntos relacionados con el mejoramiento económico, educativo y material de la comuna en general, y de cada comunero en particular así como el planteamiento y solución de los problemas internos y externos que afecten las relaciones y vida de la comunidad.

**Atribuciones y deberes de la asamblea general ordinaria.-** son los siguientes:

- a) Elegir a los miembros del cabildo comunal, removerlos con causa justa en forma total o parcial;
- b) Aprobar y reformar el reglamento interno de la comuna, los reglamentos especiales que se dictaran;
- c) Analizar y resolver todas las medidas que tiendan a la realización de los fines de la comuna;

d) Aprobar el ingreso de las nuevas las comuneras y comuneros, la exclusión o expulsión de los mismos, previo un proceso que será iniciado por el cabildo, dándole el derecho a la legítima defensa al afectado, actuando como organismo de última instancia,

e) Conocer y resolver sobre el plan anual de actividades, así como el informe de las labores desarrolladas por el cabildo y sobre el movimiento de los recursos económicos, los que serán puestos a consideración por el presidente y tesorero respectivamente;

f) Autorizar al cabildo gastos mayores que se requieran y justifiquen;

g) Autoridad al cabildo todo tipo de acto, contrato, convenios que tengan relación con los bienes comunales;

h) Imponer sanciones con la aprobación mayoritaria de los asistentes en asamblea ordinaria;

i) Conocer, aprobar y resolver los problemas de posesión de las comuneras y comuneros, y peticiones de los mismos;

j) Participar activamente en la elaboración de planes, estrategias y demás acciones para el bien de la comuna.

k) Elegir dos delegados principales con sus respectivas suplentes a la asamblea y federación de comunas; Conocer y resolver todos los casos no previstos en el presente reglamento ;

## **Cabildo Comunal**

**Área:** Gerencial

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Misión**

Adoptará las herramientas administrativas necesarias para el buen desempeño de sus funciones dentro de la comuna Pechiche.

### **FUNCIÓN**

**DEL CABILDO COMUNAL.-** el cabildo comunal es el órgano administrativo y representante de la comuna, estará integrado por el presidente, vicepresidente, tesorero, síndico y secretario. Durarán un año en sus funciones y podrán ser reelegidos total o parcialmente el cual estará sujeto a lo dispuesto por la Ley de Comunas, para ser dirigentes de la comuna deberá estar al día en sus obligaciones con la comuna y tener asistencia permanente en las asambleas.

**DE LA ELECCIÓN DEL CABILDO.-** la elección del cabildo comunal, se hará de conformidad a lo previsto en los artículos 11, 12 de la ley de organización y régimen de las comunas.

**ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL CABILDO.-** son los siguientes;

- a) Formular participativamente planes, y proyectos anuales de trabajo y obras necesarias que requiera la comuna, gestionarlas ante las autoridades e instituciones que puedan realizarlas poniendo en consideración a la asamblea general ordinaria;

- b) Elaborar el presupuesto económico anual y someterlo a conocimiento y aprobación de la asamblea general ordinaria;
- c) Organizar el catastro poblacional de la comunidad de acuerdo a las normas vigentes ;
- d) Responder judicial y extrajudicialmente por los actos o contratos suscritos a nombre de la comuna, debiendo también defender la integridad del territorio comunal, velar la seguridad y conservación de los bienes comunales;
- e) Responder a la administración de la comuna en general, en casos de despilfarro y malversación que se cometiere con los fondos de la comuna o bienes colectivos
- f) Conocer y tramitar sobre las quejas que presentaren las comuneras y comuneros sobre la posesión de tierra o asuntos administrativos económicos y organizativos, para la respectiva resolución de la asamblea general ordinaria:
- g) Fijar cuotas y más contribuciones que deben abonar las comuneras y comuneros por concepto de cuotas ordinarias anuales, cuotas extraordinarias, multas y otras aportaciones que previamente hayan sido aprobadas en asamblea;
- h) Adoptar las medidas pertinentes para asegurar el cobro de las cuotas a los comuneros morosos, sin excepción de personas;
- i) Establecer y mantener un sistema de control, que garantice la seguridad , el orden y la tranquilidad de los comuneros sus propiedades y los servicios comunitarios;
- j) Nombrar asesor jurídico , y técnicos que se requieran para el mejor desenvolvimiento de la comuna;
- k) Promover la participación ciudadana para el ejercicio de los derechos que contribuyan a fortalecer la democracia.

- l) Vigilar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en las normativas legales vigentes.

### **Presidente**

**Área:** Gerencial

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Misión**

Ejercer el direccionamiento y orientación de las actividades administrativas mediante la formulación, regulación y aprobación de planes, políticas y estrategias para el fortalecimiento de los niveles organizacionales que promuevan a la consecución de los objetivos institucionales.

### **Funciones:**

**DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE.-** son las atribuciones;

- a) Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias; y las sesiones del cabildo;
- b) Legalizar con su forma las actas, certificados, credenciales, partidas de inscripción de las comuneras y comuneros y más documentos relacionados con la comuna;
- c) Autorizar con su firma los gastos hasta por dos salarios mínimos vitales del trabajador ecuatoriano mensualmente, en caso de gastos mayores requerirá la aprobación del cabildo y la asamblea general ordinaria;
- d) Vigilar la contabilidad económica de los movimientos del cabildo;

- e) Abrir conjuntamente con el tesorero de la comuna, una cuenta bancaria corriente y/o ahorro en cualquiera de los bancos autorizados, para depositar los ingresos que por cualquier concepto recibiere la comuna;
- f) Vigilar la ejecución de los trabajos programas y velar por el buen mantenimiento de las obras y servicios comunitarios realizados,
- g) Representar judicial y extrajudicial a la comuna, en todo acto o contrato.

### **Vicepresidente**

**Área:** Gerencial

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Misión**

Ejercer el direccionamiento y orientación de las actividades administrativas mediante la formulación, regulación y aprobación de planes, políticas y estrategias para el fortalecimiento de los niveles organizacionales que promuevan a la consecución de los objetivos institucionales.

### **Funciones:**

**DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL VICEPRESIDENTE.-** son las siguientes;

- a) Sustituir al presidente , y ejercer sus funciones , en caso de falta , ausencia temporal , o definitiva;
- b) Vigilar las actividades de las comisiones que designe la asamblea general ordinaria;
- c) Ayudar en la buena administración de la comuna.



Tesorero

**Área:** Gerencial

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Misión**

Será quien lleve el registro de todos los fondos además de administrarlos correctamente en beneficio de la comuna con un buen control de las cuentas.

### **Funciones:**

**DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL TESORERO.-** son los siguientes;

- a) Llevar con exactitud y claridad la contabilidad de la comuna,
- b) Recaudar las cuotas ordinarias , extraordinarias , multas y demás aportaciones o ingresos que correspondan a la comuna por cualquier concepto, otorgando los respectivos recibos y depositar dichos valores en la cuenta bancaria de la comuna, la que manejara conjuntamente con el presidente,
- c) Guardar dinero y demás bienes de la comuna , bajo su responsabilidad personal y económica, rindiendo fianza personal o hipotecaria, si así lo resuelve la asamblea general ordinaria;
- d) Presentar a la asamblea general ordinaria, informes mensuales sobre los movimientos de la caja comunal, con los respectivos comprobantes de descargos, así como el listado de comuneros morosos;
- e) Organizar con claridad y oportunidad el inventario de los bienes muebles e inmuebles de la comuna,

f) Efectuar los gastos económicos autorizados por la asamblea general ordinaria, el cabildo o presidente.

### **Síndico/ asesoría jurídica**

**Área:** Gerencial

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Misión**

Será quién velará por el cumplimiento de las normas legales que regulen las actividades de la comuna así mismo de los asuntos judiciales y actos legales que le interesen a la comuna.

### **Funciones:**

**DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL SÍNDICO.-** son los siguientes:

- a) Cuidar y vigilar que no se comentan arbitrariedades en la comuna,
- b) Asesorar e intervenir en todos los asuntos judiciales, extrajudiciales, administrativos relacionados con los intereses de la comuna,
- c) Llevar un control de las actividades y operaciones de tesorería e informar trimestralmente a la asamblea general ordinaria,
- d) Velar que en la comunidad exista armonía, cordialidad y se cultive el espíritu de la solidaridad;
- e) Desempeñar y cumplir las comisiones que le encomendaren la asamblea, el cabildo presidencial,

f) Vigilar el cumplimiento y las disposiciones contenidas en la ley de organización y régimen de la comuna, el estatuto jurídico de la comuna, el presente reglamento interno, las resoluciones de la asamblea generales ordinario y extraordinario.

g) Asistir puntualmente a la asamblea y sesiones del cabildo.

### **Secretaría**

**Área:** Gerencial

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Misión**

Se encargara de actuar en las sesiones de la asamblea y asentarlas en el libro de, y dar fe de los registros que tiene a su cargo.

### **Funciones:**

**DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO.-** son los siguientes:

a) Convocar a pedido del presidente de la comuna, a asamblea general ordinaria, o extraordinaria, sesiones del cabildo, actuar con diligencia y puntualizar en ellas,

b) Llevar el libro de actas con exactitud y pulcritud, redactar las comunicaciones suscribiéndolas conjuntamente con el presidente ;

c) Organizar y llevar el libro de registro de socios, debiendo informar al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de los ingresos y salidas de las comuneras y comuneros;

- d) Conferir y dar fe a todo lo relacionado con la comuna,
- e) Conferir certificados , previa autorización del cabildo sobre asuntos de interés comunal;
- f) Recibir, ordenar y entregar previo inventario, el archivo y bienes de la comuna, suscribiendo las respectivas actas de entrega y recepción.

### **Comisiones especiales**

**Jefe superior:** Asamblea General

#### **Misión**

Aportar con herramientas de administración y gestión para aumentar la eficiencia y eficacia del cabildo de la comuna Pechiche.

#### **Funciones:**

**COMISIONES ESPECIALES.-** estará conformado por un miembro del cabildo, y dos representantes elegidos en la asamblea general ordinaria, para que cumplan determinadas tareas para el mejor desenvolvimiento de la organización.

### **Comisión Relaciones Públicas**

**Jefe superior:** Asamblea General

#### **Misión**

Desarrollar planes y proyectos para el mejoramiento de la imagen de la comuna a través de la difusión de información en los medios escritos y radiales. .

**Funciones:**

- a) El desarrollo de planes y campañas de comunicación a socios y habitantes en general.
- b) Preparar toda información que será difundida a través de los medios de comunicación
- c) Coordinar actividades con prensa, escrita y radial.
- d) Velar por la buena imagen de la comuna Pechiche dentro del territorio y a nivel provincial.
- e) Promover la presencia continua en diversos medios de comunicación

**Comisión de Asuntos sociales****Jefe superior:** Asamblea General**Misión**

Se encarga de gestionar, analizar y concretar acuerdos y convenios interinstitucionales en beneficio de la comunidad; además de coordinar y organizar actos por festividades, enfermedades y catástrofes en la comuna precautelando la participación e inserción social.

**Funciones:**

- a) Establecer convenios interinstitucionales conjuntamente con el cabildo de la comuna Pechiche de acuerdo a las necesidades de la población.
- b) Gestionar la cooperación internacional para obtener beneficios de diferente índole que promueva el desarrollo de la comuna Pechiche.

- c) Garantizar que los convenios suscritos se cumplan de acuerdo a lo dispuesto buscando el beneficio colectivo e interés de la comunidad y de las ONG.
- d) Gestionar un fondo en el cabildo por catástrofes o muerte de los afiliados para direccionar la aportación a las familias afectadas de la comuna.
- e) Coordinar la aportación de los afiliados e instituciones públicas y privadas para la realización de las festividades de la comuna.

**Comisión Salud y ambiente**

**Jefe superior:** Asamblea General

**Misión**

Establecer en coordinación con los organismos competentes y comunidad en general mecanismos para precautelar el buen estado de salud y realizar programas de concienciación que propicien un ambiente sano.

**Funciones:**

- a) Implementación de programas y proyectos de atención integral a los habitantes en especial a grupos prioritarios.
- b) Proteger la salud humana mediante campaña de concienciación sobre el aseo personal y cuidado de la higiene, y del embarazo en adolescentes de la comuna Pechiche.
- c) Establecer programas de prevención y atención integral contra la violencia en todas sus formas en las familias de la comuna.

- d) Elaborar normas de manejo y conservación ambiental de los desechos sólidos que genera la comuna.
- e) Establecer campañas de concientización para precautelar un ambiente sano en beneficio de la población.
- f) Gestionar proyectos que generen sostenibilidad y sustentabilidad dentro de la comuna Pechiche.

**Comisión Educación, cultura y deporte.                    Jefe superior: Asamblea General**

### **Misión**

Impulsar el desarrollo local mediante el fortalecimiento de la educación, el rescate de la cultura y la participación deportiva en campeonatos locales nacionales para promocionar nuevos talentos.

### **Funciones:**

- a) Establecer brigadas de alfabetización en cooperación con los docentes para capacitar a la población de la comuna.
- b) Rescatar los juegos tradicionales para que la población desarrolle un sano entretenimiento.
- c) Fomento de la cultura de saberes ancestrales para el fortalecimiento de las bases de la comuna.

d) Fomentar el deporte en los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos en diferentes ramas como futbol, Vóleibol, básquet entre otros en la comuna.

e) Cooperar con el Club Independiente en la estructura de un complejo deportivo para el beneficio de la población y de la organización deportiva

#### **4.12. Control del riesgo**

A través del análisis del riesgo se pretende establecer la probabilidad de ocurrencia de las actividades y los resultados que estos podrían ocasionar y obtener una valoración para priorizarlos y minimizar el impacto que podrían ocasionar en los procesos.

De acuerdo con la información con la que se cuente se podrá analizar el riesgo, de esto depende que se pueda cumplir con los objetivos para analizarlos de una forma cualitativa y cuantitativa.

#### **Pasos claves para el análisis del riesgo**

- ✓ Determinar probabilidad
- ✓ Determinar consecuencias
- ✓ Clasificación del Riesgo
- ✓ Estimar el nivel del riesgo

**Probabilidad:** Se refiere a la ocurrencia con la que se da el riesgo, los cuales pueden ser medidas con criterios de frecuencia, tomando en cuenta los eventos internos y externos que originaron el riesgo.



**El impacto:** Se refiere a las consecuencias que se pueden originar los riesgos.

Las escalas que podemos usar para analizar los riesgos es la siguiente, que se la realiza de acuerdo a la probabilidad de la ocurrencia, el impacto se lo estima de acuerdo a la magnitud del efecto causado.

**Análisis cualitativo: Probabilidad**

- ✓ Alta: Muy factible que el hecho se presente
- ✓ Media: Factible que el hecho se presente
- ✓ Baja: Muy poco factible que el hecho se presente

**Análisis cualitativo: Impacto**

- ✓ Alta: En caso de que se llegue a presentar un riesgo, tendría alto impacto en la Institución
- ✓ Media: En caso de que se llegue a presentar un riesgo, tendría medio impacto en la Institución
- ✓ Baja: En caso de que se llegue a presentar un riesgo, tendría bajo impacto en la Institución

**Análisis cuantitativo**

Este análisis es representado numéricamente, la calidad del análisis depende de la veracidad y realidad de la información si es que las cifras utilizadas están exactas y completas.

**Cuadro No. 6 Matriz de análisis de riegos por procesos**

MAPA DE RIESGO POR PROCESOS				
PROCESO:				
OBJETIVO:				
RIESGO	CALIFICACIÓN		EVALUACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES EXISTENTES
	PROBABILIDAD	IMPACTO		

Fuente: Contraloría General del Estado  
 Elaborado: Anabel José Soriano

## Valoración del riesgo

La valoración del riesgo se la lleva a cabo una vez que se han obtenido los resultados del análisis con los identificación de controles para el riesgo y la respectiva evaluación de los mismos, esto se lo realiza con el fin de conocer cuales requieren un tratamiento inmediato y realizar una adecuada toma de decisiones.

**Cuadro No. 7 Valoración de riesgos**

ALTA	A	B	C
MEDIA	D	E	F
BAJA	G	H	I

**FRECUENCIA**  
**IMPACTO**  
BAJO MEDIO ALTO

Fuente: Contraloría General del Estado  
Elaborado: Anabel José Soriano

## Minimizar el riesgo

**Evitar el riesgo:** Tomar acciones preventivas, lograr cambios esenciales para mejoramientos de procesos, rediseños o eliminar procesos innecesarios.

**Reducir el riesgo:** Tomar medidas direccionadas a la disminución la probabilidad y el impacto y de esta manera superar debilidades, se lo puede lograr optimizando procedimientos e implementado controles a los mismos para su estricto cumplimiento.

**Transferir el riesgo:** La información relevante es muy importante que existan duplicados, por ende se deben almacenar en una ubicación segura.

**Asumir un riesgo:** En el caso de que se lleguen a presentar riesgos se los debe asumir por lo tanto se debe contar con planes de mitigación de riesgos que nos permitan tomar decisiones oportunas, actuando eficazmente, manejando los recursos y administrando riesgos que permitan disminuir las consecuencias que se presentaren.

**Cuadro No. 8 Mapa de riesgo por procesos**

MAPA DE RIESGO POR PROCESOS								
PROCESO:								
OBJETIVO:								
RIESGO	CALIFICACIÓN		EVALUACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	NUEVA CALIFICACIÓN		NUEVA EVALUACIÓN	OPCIONES DE MANEJO
	PROBABILIDAD	IMPACTO			PROBABILIDAD	IMPACTO		

Fuente: Contraloría General del Estado  
 Elaborado: Fanny Anabel José Soriano

#### **4.13. CONCLUSIONES**

1. Al no disponer de una planificación que direcciona a las funciones de los directivos, se establecieron procesos para que el cabildo de la comuna Pechiche realice eficientemente las actividades de acuerdo a las necesidades de la población.
2. Para la óptima utilización de recursos se definió principios y valores que servirán de guía para las personas que tienen la responsabilidad de precautelar los intereses de la comuna.
3. Se elaboraron estrategias con la ayuda de matrices para aprovechar las oportunidades y fortalezas; minimizar las deficiencias que posee la comuna, mismas que ayudaran a que el cabildo sea más eficiente y eficaz en sus funciones.
4. Para el correcto desarrollo de las funciones de los directivos del cabildo de la comuna Pechiche se procedió a realizar un manual de funciones mismo que permitirá la coordinación y ejecución eficiente de las actividades que desempeñan.
5. El cabildo de la comuna Pechiche no cuenta con un buen control interno de las actividades, por lo tanto se desarrolló un mecanismo de control para determinar los riesgos y desviaciones de los procesos administrativos.

#### **4.14. RECOMENDACIONES**

1. Socializar los procesos definidos con los habitantes de la comuna Pechiche en asamblea general para promover el interés y la participación en la ejecución de los mismos.
2. Promover la aplicación de principios y valores establecidos, mediante su difusión a directivos barriales y habitantes en general para contribuir al bienestar colectivo.
3. Involucrar a la ciudadanía con talleres y mesas de trabajo para analizar los resultados de la matriz FODA y contribuyan al cumplimiento de las estrategias.
4. Aplicar correctamente el manual de funciones sin perjuicio de los objetivos que persigue la comuna, para la adecuada coordinación de sus actividades que permitan brindar un servicio efectivo a la localidad de Pechiche.
5. Ejecutar un constante control de la planificación, mediante el seguimiento e intervención de los habitantes que permita tomar acciones correctivas de manera oportuna y acertada.

### Cuadro No. 9 PLAN DE ACCIÓN

<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b> Deficiente aplicación de los procesos administrativos en el cabildo de la comuna Pechiche, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	
<b>FIN DE LA PROPUESTA</b> Diseño de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo institucional de la comuna Pechiche, de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena en el año 2014.	<b>INDICADOR:</b> Nivel de gestiones realizadas
<b>FIN DE LA PROPUESTA.-</b> Facilitar una guía a los directivos del cabildo para realizar una gestión administrativa eficiente que contribuya al desarrollo de la comuna Pechiche.	

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACCIONES
Consolidar el proceso de planificación mediante planes de trabajo que tengan valor agregado y consistencia con los planes de gobierno para el cumplimiento de fines y objetivos institucionales.	Eficiencia en el cumplimiento de procesos  Objetivos	- Aplicar controles concurrentes  - Socialización de programas y proyectos	cabildo de la comuna Pechiche  Comisiones  Asamblea	- Aplicar los procesos definidos considerando los principios y valores de la organización.  - Conformación de comisiones especiales

<p>Fortalecer la organización mediante la elaboración de una estructura orgánica y funcional que atienda el cumplimiento de misión para la coordinación y orientación de las actividades administrativas.</p>	<p>Estructura orgánica y funcional</p> <p>Actividades administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar talleres y seminarios de actualización de conocimientos.</li> <li>- Reunirse constantemente para planificar las actividades administrativas con los directivos del Cabildo</li> </ul>	<p>cabildo de la comuna Pechiche</p> <p>Comisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de la estructura orgánica y manual de funciones.</li> <li>- Definir las actividades administrativas a realizar tanto de los miembros del cabildo como de las comisiones especiales.</li> </ul>
<p>Promover la participación ciudadana mediante mecanismos que inciten la interacción y comunicación entre socios y directivos para la correcta toma de decisiones.</p>	<p>Participación</p> <p>Mecanismos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar las diversas opiniones de la ciudadanía.</li> <li>- Socializar con directivos barriales los mecanismos de participación.</li> </ul>	<p>cabildo de la comuna Pechiche</p> <p>Comisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de un espacio en las asambleas para la intervención de la población.</li> <li>- Realizar mesas de trabajo y talleres para planificar actividades</li> </ul>

Definir mecanismos de control y estándares de evaluación que permita la identificación de desviaciones de manera oportuna para la correcta toma de decisiones.	Mecanismos de Control	- Impulsar los mecanismos de control.	Cabildo de la comuna Pechiche	- Determinar controles que permitan verificar la ejecución y cumplimiento de cada actividad.
	Evaluación	- Aplicar indicadores de gestión	Comisiones	- Analizar los resultados de los indicadores de gestión para tomar acciones correctivas
	Toma de decisiones	- Presentar alternativas de solución	Asamblea	- Analizar las alternativas de solución entre directivos y socios



**Cuadro No. 10 Presupuesto referencial**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CAPACITACIONES</b>	Infocus	\$ 500,00
	Copias	\$ 5,00
	<b>VIÁTICOS</b>	
	Refrigerios	\$10,00
	Movilización	\$ 10,00
	<b>RECURSO HUMANO</b>	
	Facilitador	\$1500.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$2025,00</b>
<b>SOCIALIZACIONES</b>	<b>INSUMOS</b>	
	Copias	\$ 10,00
	Caja de clip	\$1,50
	Esferográficos	\$ 20,00
	Carpetas	\$ 10,00
	<b>VIÁTICOS</b>	
	Refrigerios	\$ 30,00
	Movilización	\$ 10,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 81.50</b>
<b>TALLERES Y MESAS DE TRABAJO</b>	<b>INSUMOS</b>	
	Copias	\$ 10,00
	Esferográficos	\$ 20,00
	Marcadores	\$ 10,00
	Papelógrafos	\$ 8,00
	<b>VIÁTICOS</b>	
	Refrigerios	\$ 30,00
	Movilización	\$ 10,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$88,00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO REFERENCIAL</b>		<b>\$ 2194.50</b>

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Montecristi.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución s.a.
- Carlos, T. (2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/desaeficienorg.htm>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso Administrativo*. Bogotá: Mcgraw -hill interamericana ,s.a.
- Comisión de Legislación y Codificación. (2004). *Codificación de la Ley de organización de régimen de comunas*. Quito: Registro Oficial No. 545 .
- Congreso Nacional . (004). *Codificación de la Ley de Organización y Régimen de Comunas*. Quito.
- Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de Control Interno*. Ecuador: Suplemento Registro Oficial 87(14-12-2009).
- Correa, R. (2013). *Decreto Ejecutivo 16 Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales*. Quito.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2007). *Investigación, fundamentos y metodología*. México: Pearson Educación.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa*. México: Pearson Educación.
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. Mexico d.f: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores s.a.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid España: Diaz de Santos S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mcgraw-Hill / interamericana editores, s.a.

- Hernandez, S. (2011). *Introducción a la administración*. México D.F.: Mcgraw-hill/interamericana editores.
- Judie, k., Barbara, R., & Maya, M. (2008). *Administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Longo, F., & Ysa, T. (2008). *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*. Barcelona, ESPAÑA: Generalitat de Catalunya.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México D.F.: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.
- Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. (2011). *Código Orgánico de Organización territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. México: Pearson Educación.
- Munch, L. (2007). *Administración, escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Naucalpán de Juárez: Pearson Educación.
- Munch, L. (2010). *Administración gestión organizacional enfoques y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: Red tercer milenio s.c.
- Richard, B. (1980). *Desarrollo organizacional, estrategias y modelos*. México.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Naucalpán de Juárez: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2008). *Supervisión*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Senplades. (2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.
- Tobar, F., & Fernández, C. (2000). *Organizaciones solidarias: innovación y gestión en el tercer sector*. Buenos Aires, Argentina.
- Warren, B. (1973). *Desarrollo organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México.

<

## **Referencias Electrónicas**

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/excadeva.htm>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/el-proceso-administrativo-desde-varios-autores.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcinv.htm>

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/5-pasos-para-desarrollar-el-trabajo-en-equipo.htm>

<http://www.slideshare.net/derazog/administracin-22029588>

# ANEXOS

## 7 ANEXOS

### Anexo No. 1 Entrevista al Presidente



### Anexo No. 2 Reunión de Socios



### Anexo No. 3 Casa Comunal de Pechiche



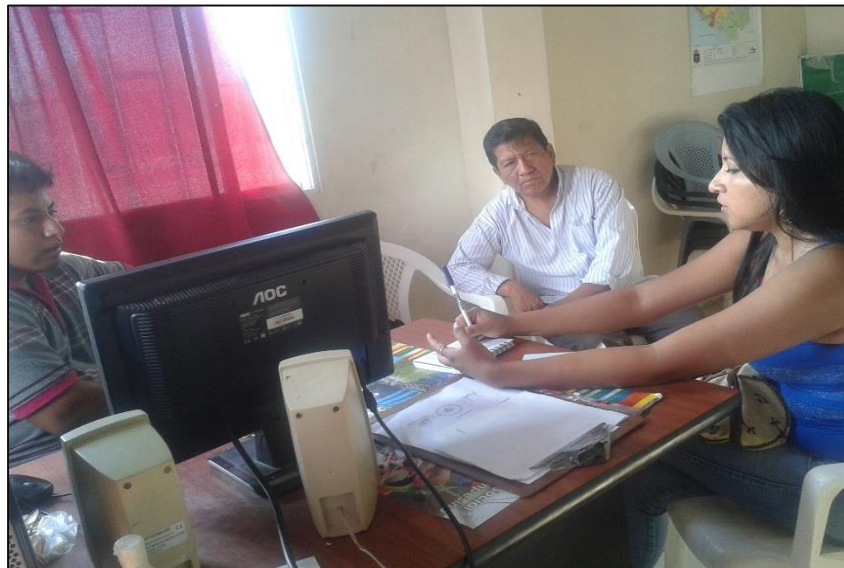
### Anexo No. 4 Entrevista a socios de la comuna



**Anexo No. 5 Entrevista a socios de la comuna**



**Anexo No. 6 Entrevista a los miembros del cabildo**





**Anexo No. 7 Iglesia de la comuna Pechiche**



**ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DEL CABILDO DE LA COMUNA  
PECHICHE, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

**OBJETIVO:** Recopilar información mediante la técnica de entrevista a los miembros de la directiva del cabildo para el análisis de la gestión administrativa.

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**EDAD:** \_\_\_\_\_ **CARGO:** \_\_\_\_\_

**PROFESIÓN:** \_\_\_\_\_

**NORMATIVA LEGAL:**

1.- ¿Bajo qué normativa legal se fundamenta la administración del cabildo de la comuna Pechiche?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Las normativas legales que rigen el cabildo se encuentran actualizadas conforme a las reformas constitucionales del año 2008?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

–

**ORGANIZACIÓN:**

3.- ¿Para el desarrollo de sus actividades, se aplica el sistema de planificación que incluye formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Se dispone de un mecanismo a efecto de que se desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente para el logro de los objetivos institucionales?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- ¿Existe formalismo para la convocatoria a asambleas ordinarias y extraordinarias?

---

---

---

---

**PERSONAL:**

6.- ¿La comuna cuenta con un consultor jurídico para los litigios legales, y de donde proviene su financiamiento?

---

---

---

**FINANCIERO:**

7.- ¿Cuál es el medio de financiamiento del cabildo para ejecución de sus actividades?

---

---

---

8.- ¿Se dispone de información financiera sistematizada y confiable?

---

---

---

---

**ASPECTO GENERAL:**

9.- ¿Considera pertinente la realización e implementación de un modelo de gestión para la reestructuración de los procesos administrativos del cabildo de la comuna pechiche?

---

---

---

---

---

**ENCUESTAS A LOS HABITANTES DE LA COMUNA PECHICHE, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

**OBJETIVOS:** Recopilar información mediante la técnica de encuesta para el análisis de la gestión administrativa del cabildo de la comuna pechiche

**INSTRUCTIVO:** Marque con una “x” una de las opciones de cada pregunta de acuerdo a su criterio.

**PREGUNTAS ENCUESTAS**

1.- ¿En las asambleas que se realizan para coordinar las actividades de la comuna, generalmente asisten todos los miembros de la directiva?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  POCAS VECES  NUNCA

2.- ¿Se han establecido principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional del cabildo?

SI  NO  DESCONOZCO

3.- ¿Se dispone de estructura orgánica acorde al tamaño y naturaleza de las actividades que desarrolla el cabildo?

SI  NO  DESCONOZCO

4.- ¿Se dispone de un reglamento interno acorde a los lineamientos y exigencias actuales de la comuna?

SI  NO  DESCONOZCO

5.- ¿Se realizan reuniones de trabajo a fin de analizar las gestiones ejecutadas y tomar acciones correctivas?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  POCAS VECES  NUNCA

6.- ¿Se han realizado cursos o capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  POCAS VECES  NUNCA

7.- ¿La administración del cabildo promueve espacios o mecanismos para la participación de los socios y habitantes de la comuna?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  POCAS VECES  NUNCA

8.- ¿Se ha realizado seguimiento de los objetivos, con la finalidad de que tengan continuidad?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  POCAS VECES  NUNCA

9.- ¿Se han fijado con claridad y por escrito las líneas de conducta y medidas de control para alcanzar los objetivos de la organización en el periodo de la administración?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  POCAS VECES  NUNCA

10.- ¿Se informa periódicamente a la ciudadanía sobre las actividades y los resultados alcanzados?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  POCAS VECES  NUNCA

11.- ¿Considera usted que la planificación del cabildo es acorde al tiempo y recursos disponibles para su ejecución?

SI  NO  DESCONOZCO

12.- ¿El cabildo dispone de misión y visión institucional que dirija las actividades administrativas que se realizan?

SI  NO  DESCONOZCO

13.- ¿Cómo califica el liderazgo de los directivos del cabildo?

EXCELENTE  MUY BUENO  BUENO  REGULAR

14.- ¿Considera que los miembros de la directiva posee la experiencia, habilidad y conocimiento necesario para ejercer su cargo?

SI                       NO                       DESCONOZCO

15.- ¿Considera usted que los recursos humanos, económicos y tecnológicos son aprovechados de manera eficaz?

SIEMPRE    CASI SIEMPRE    POCAS VECES    NUNCA

16.- ¿Los miembros del directorio del cabildo logran los objetivos que la organización debe alcanzar en el periodo de la administración?

SIEMPRE    CASI SIEMPRE    POCAS VECES    NUNCA

17.- ¿Ha participado en reuniones de trabajo a fin de analizar las gestiones ejecutadas y tomar acciones correctivas?

SIEMPRE    CASI SIEMPRE    POCAS VECES    NUNCA

18.- ¿La rendición de cuentas que realiza el cabildo, cumple con la información y comunicación adecuada?

SIEMPRE    CASI SIEMPRE    POCAS VECES    NUNCA

19.- ¿Tiene Ud. Conocimiento de las condiciones actuales en que se desarrolla el cabildo?

CONOZCO    CONOZCO MUY POCO    DESCONOZCO

20.- ¿Cómo considera la gestión realizada por la actual administración del cabildo?

EXCELENTE    MUY BUENO    BUENO    REGULAR