



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA  
LA COMUNA BARCELONA, PARROQUIA  
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA  
ELENA, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2014**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA: GRACIELA ELIZABETH BORBOR GABINO**

**TUTOR: ECON. NELSON ASECIO CRISTÓBAL**

**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  
LA COMUNA BARCELONA, PARROQUIA  
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA  
ELENA, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2014**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA: GRACIELA ELIZABETH BORBOR GABINO**

**TUTOR: ECON. NELSON ASECIO CRISTÓBAL**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

La Libertad, 11 de septiembre del 2014

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, diseño de un MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA BARCELONA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”, elaborado por la Srta. Graciela Elizabeth Borbor Gabino, con cédula de identidad número 2400004483, egresada de la Carrera de Administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previa 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,

---

Econ. Nelson Asencio Cristóbal  
TUTOR

## DEDICATORIA

*Primeramente dedico el presente proyecto con mucho amor, cariño y respeto a Dios, porque es él, quien me ha dado la fuerza y apoyo necesario para seguir día a día y cumplir mis objetivos llevando a cabo ésta experiencia maravillosa que se quedará guardada en mi mente y corazón.*

*A mi padre y hermanos por confiar en mí, apoyarme en mi reto diario de superación, inculcándome lo más valioso en un ser humano, los Valores. A mis amigos de clases, quienes me enseñaron el verdadero significado de la amistad.*

***Graciela Elizabeth Borbor Gabino***

## AGRADECIMIENTO

*Expreso mis agradecimientos en primer lugar a Dios, quien en mí diario vivir me colma de salud, y sapiencia para poder desenvolverme en las actividades que se me presentan día a día, a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que acogió mis sueños, aspiraciones y las transformó en realidad.*

*A la familia que integra la Carrera de Administración Pública, dirigida por el Economista David Batallas González, quien ha sido mi guía en este camino de formarme profesionalmente.*

*A todos los docentes que han contribuido en mi formación académica, en especial a los economistas Margarita PanchanaPanchanay Nelson Asencio quienes dirigieron el desarrollo de mi tesis, y a los miembros del Cabildo de la comuna Barcelona por su colaboración.*

***Graciela Elizabeth Borbor Gabino***

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Econ. Nelson Asencio Cristóbal  
Panchana  
PROFESOR - TUTOR

---

Econ. Margarita Panchana  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA  
BARCELONA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA  
ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”**

**Autor:** Graciela Elizabeth Borbor Gabino

**Tutor:** Econ. Nelson Asencio Cristóbal

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se realizó con el objeto de determinar la incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional de la comuna Barcelona, perteneciente a la parroquia Manglaralto, provincia de Santa Elena, sus órganos administrativos son la Asamblea General, integrada por quinientos dieciocho socios; el Cabildo el cual está conformado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Síndico y Tesorero; y las Comisiones especiales. Mediante los resultados obtenidos de las técnicas de investigación aplicadas, tales como: observación directa, entrevistas realizadas a los directivos y encuestas dirigidas a los socios del Cabildo, se determinó la problemática existente, siendo esta la deficiente aplicación del proceso administrativo, en lo que corresponde a la planeación, organización, integración, dirección y control, mismos que a lo largo de las gestiones no han sido tomados en cuenta, debido al desconocimiento de estos temas trascendentales por parte de quienes dirigen la entidad, dando lugar a la problemática encontrada; el Cabildo Comunal en la actualidad no cuenta con misión, visión, organigrama que represente su estructura orgánica, la comunicación entre directivos y socios no es fluida, no se realiza seguimiento y evaluación a las actividades y proyectos efectuados, impidiendo el desarrollo organizacional, motivo por el cual se refleja la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo, convirtiéndose en una herramienta guía para mejorar su gestión, por medio del desempeño eficiente de los directivos, ya que propone la aplicación efectiva del proceso administrativo a través de su participación conjunta.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
TEMA .....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
Planteamiento del Problema.....	2
Formulación del Problema .....	5
Sistematización del Problema .....	5
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	6
OBJETIVOS .....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	8
HIPÓTESIS.....	8
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	8
CAPÍTULO I.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1. ANTECEDENTES.....	11
1.2. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	12
1.2.1. Proceso Administrativo .....	12

1.2.2.	Dimensiones del Proceso Administrativo .....	13
1.2.2.1.	Planeación .....	13
1.2.2.1.1.	Misión .....	14
1.2.2.1.2.	Visión .....	14
1.2.2.1.3.	Objetivos .....	15
1.2.2.2.	Organización .....	15
1.2.2.2.1.	Estructura Orgánica.....	16
1.2.2.2.2.	Manual de Funciones .....	16
1.2.2.3.	Integración .....	17
1.2.2.3.1.	Talento Humano.....	17
1.2.2.3.2.	Recursos Materiales .....	18
1.2.2.4.	Dirección.....	18
1.2.2.4.1.	Comunicación .....	19
1.2.2.4.2.	Liderazgo.....	19
1.2.2.5.	Control .....	20
1.2.2.5.1.	Monitoreo.....	20
1.2.2.5.2.	Evaluación.....	21
1.3.	VARIABLE DEPENDIENTE .....	22
1.3.1.	Desarrollo Organizacional.....	22
1.3.2.	Dimensiones del Desarrollo Organizacional.....	22
1.3.2.1.	Estrategias .....	22
1.3.2.2.	Acciones.....	23
1.3.2.2.1.	Resultados .....	23
1.3.2.3.	Desarrollo de Personal .....	24
1.3.2.3.1.	Capacitación.....	24
1.3.2.3.2.	Plan anual de capacitación .....	25
1.3.2.4.	Comportamiento Organizacional.....	25
1.3.2.4.1.	Productividad .....	26
1.3.2.4.2.	Satisfacción laboral .....	26
1.3.2.5.	Clima Organizacional .....	27
1.3.2.5.1.	Ambiente interno.....	27

1.3.2.5.2.	Ambiente externo .....	28
1.3.2.6.	Efectividad .....	28
1.3.2.6.1.	Eficacia.....	29
1.3.2.6.2.	Eficiencia.....	29
1.4.	MARCO LEGAL .....	29
1.4.1.	Constitución Política del Ecuador .....	29
1.4.2.	Plan Nacional para el Buen Vivir .....	30
1.4.3.	Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización .....	30
1.4.4.	Ley de Organización y Régimen de Comunas .....	31
1.4.5.	Ley de Participación Ciudadana.....	32
1.4.6.	Reglamento Interno de la Comuna Barcelona.....	33
	CAPÍTULO II .....	34
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	35
2.3.1.	Investigación Documental o Bibliográfica.....	35
2.3.2.	Investigación de campo .....	36
2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	36
2.4.1.	Método Deductivo .....	36
2.4.2.	Método Analítico.....	37
2.4.3.	Método Descriptivo .....	37
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	38
2.5.1.	Observación Directa .....	38
2.5.2.	Entrevista.....	39
2.5.3.	Encuesta.....	39
2.6.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	40
2.6.1.	Guión de entrevista.....	40
2.6.2.	Cuestionario de preguntas .....	40
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41

2.7.1.	Población o universo .....	41
2.7.2.	Muestra .....	42
2.8.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	43
2.8.1.	Procedimientos .....	43
2.8.2.	Procesamiento .....	44
CAPÍTULO III .....		45
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		45
3.1.	ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA OBSERVACIÓN .....	45
3.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA COMUNA BARCELONA. ....	46
3.3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DEL CABILDO DE LA COMUNA BARCELONA .....	51
3.4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	74
3.4.1.	Conclusiones .....	74
3.4.2.	Recomendaciones .....	75
CAPÍTULO IV .....		76
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA BARCELONA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014 .....		76
4.1.	PRESENTACIÓN .....	76
4.2.	OBJETIVOS .....	77
4.2.1.	Objetivo General .....	77
4.2.2.	Objetivos Específicos .....	77
4.3.	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	78
4.3.1.	Pensamiento Estratégico .....	78
4.3.1.1.	Misión .....	78
4.3.1.2.	Visión .....	79
4.3.1.3.	Objetivo Organizacional .....	79
4.3.1.4.	Valores y Principios .....	80
4.3.1.5.	Políticas Organizacionales .....	81
4.3.1.6.	Análisis FODA .....	82

4.3.1.7.	Matriz Estratégica FODA .....	83
4.3.2.	Fortalecimiento del Proceso de Organización.....	84
4.3.2.1.	Estructura Orgánica .....	84
4.3.2.2.	Estructura de Procesos .....	87
4.3.2.3.	Niveles Organizativos.....	89
4.3.2.4.	Levantamiento de procesos.....	90
4.3.2.5.	Manual de Funciones .....	91
4.3.2.5.1.	Proceso Gobernante o estratégico .....	91
4.3.2.5.2.	Proceso Habilitante o de Apoyo.....	98
4.3.2.5.3.	Procesos Operativos o Generadores de Valor.....	103
4.3.3.	Promoción del Desarrollo del Talento Humano.....	111
4.3.3.1.	Plan Anual de Capacitación.....	111
4.3.4.	Fomento de la dirección basada en resultados .....	115
4.3.4.1.	Liderazgo efectivo .....	115
4.3.4.2.	Canales de información interna .....	117
4.3.5.	Definición de Mecanismos de Control.....	117
4.3.5.1.	Lineamientos de Seguimiento.....	117
4.3.5.1.1.	Matriz de seguimiento.....	117
4.3.5.1.2.	Sugerencias y reclamos .....	119
4.3.5.1.3.	Respuesta a la solicitud .....	120
4.3.5.2.	Lineamientos de Evaluación.....	123
4.3.5.2.1.	Evaluación de resultados.....	123
4.4.	PLAN DE ACCIÓN.....	125
4.5.	PRESUPUESTO ESTIMADO DE LA PROPUESTA.....	126
4.6.	CONCLUSIONES .....	127
4.7.	RECOMENDACIONES .....	128
4.8.	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	129
4.9.	PALABRAS CLAVES .....	131
	BIBLIOGRAFÍA .....	132
	ANEXOS .....	135

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Misión y visión .....	51
TABLA 2: Objetivos.....	52
TABLA 3: Organigrama .....	53
TABLA 4: Creación de comisiones especiales .....	54
TABLA 5: Cumplimiento de responsabilidades y funciones .....	55
TABLA 6: Manual de funciones.....	56
TABLA 7: Conocimientos para la correcta administración.....	57
TABLA 8: Utilización de recursos materiales .....	58
TABLA9: Comunicación de los miembros del Cabildo .....	59
TABLA 10: Liderazgo ejercido .....	60
TABLA 11: Actividades realizadas por el Cabildo .....	61
TABLA 12: Tiempo de evaluación de actividades .....	62
TABLA 13: Acciones efectuadas por el Cabildo.....	63
TABLA 14: Resultados para el desarrollo de la organización.....	64
TABLA 15: Necesidad de capacitación.....	65
TABLA 16: Plan anual de capacitación.....	66
TABLA 17: Desarrollo de programas de motivación .....	67
TABLA 18: Satisfacción laboral.....	68
TABLA 19: Ambiente laboral .....	69
TABLA 20: Actividades efectuadas .....	70
TABLA 21: Actividades cumplen con los objetivos .....	71
TABLA 22: Eficiencia de los directivos del Cabildo .....	72
TABLA 23: Diseño de un modelo de gestión administrativa.....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Misión y visión .....	51
GRÁFICO 2: Objetivos .....	52
GRÁFICO 3: Organigrama .....	53
GRÁFICO 4: Creación de comisiones especiales.....	54
GRÁFICO 5: Cumplimiento de responsabilidades y funciones .....	55
GRÁFICO 6: Manual de funciones .....	56
GRÁFICO 7: Conocimientos para la correcta administración .....	57
GRÁFICO 8: Utilización de recursos materiales.....	58
GRÁFICO 9: Comunicación de los miembros del Cabildo.....	59
GRÁFICO 10: Liderazgo ejercido .....	60
GRÁFICO 11: Actividades realizadas por el Cabildo .....	61
GRÁFICO 12: Tiempo de evaluación de actividades.....	62
GRÁFICO 13: Acciones efectuadas por el Cabildo .....	63
GRÁFICO 14: Resultados para el desarrollo de la organización .....	64
GRÁFICO 15: Necesidad de capacitación.....	65
GRÁFICO 16: Plan anual de capacitación.....	66
GRÁFICO 17: Desarrollo de programas de motivación.....	67
GRÁFICO 18: Satisfacción laboral .....	68
GRÁFICO 19: Ambiente laboral .....	69
GRÁFICO 20: Actividades efectuadas .....	70
GRÁFICO 21: Actividades cumplen con los objetivos .....	71
GRÁFICO 22: Eficiencia de los directivos del Cabildo .....	72
GRÁFICO 23: Diseño de un modelo de gestión administrativa.....	73
GRÁFICO 24: ¿Cómo crear una misión? .....	78
GRÁFICO 25: ¿Cómo crear una visión? .....	79
GRÁFICO 26: Organigrama estructural .....	84
GRÁFICO 27: Organigrama Posicional .....	85
GRÁFICO 28: Organigrama Funcional .....	86

GRÁFICO 29: Estructura de procesos .....	87
GRÁFICO 30: Delimitación de procesos .....	88
GRÁFICO 31: Proceso Gobernante o estratégico .....	91
GRÁFICO 32: Proceso Habilitante o de Apoyo .....	98
GRÁFICO 33: Proceso Operativo o Generador de Valor.....	103
GRÁFICO 34: Esquema de un modelo de capacitación .....	112
GRÁFICO 35: Etapas de evaluación de un proceso de capacitación .....	115
GRÁFICO 36: Dirección basada en resultados .....	116
GRÁFICO 37: Proceso de sugerencias y reclamos.....	122

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	9
CUADRO 2: Operacionalización de la Variable Dependiente .....	10
CUADRO 3: Población.....	41
CUADRO 4: Muestra.....	42
CUADRO 5: Análisis FODA.....	82
CUADRO 6: Análisis de la matriz estratégica FODA.....	83
CUADRO 7: Matriz de Plan Anual de Capacitación.....	114
CUADRO 8: Matriz de seguimiento.....	118
CUADRO 9: Matriz de reclamos y sugerencias .....	120
CUADRO 10: Matriz de atención al reclamo o sugerencia.....	121
CUADRO 11: Matriz de evaluación .....	123
CUADRO 12: Plan de acción .....	125
CUADRO 13: Presupuesto de la propuesta .....	126

**ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1: Carta Aval .....	136
ANEXO 2: Entrevista .....	137
ANEXO 3: Encuesta .....	141
ANEXO 4: Listado de socios .....	146
ANEXO 5: Entrevista a los directivos del Cabildo.....	155
ANEXO 6: Entrevista a directivos del Cabildo .....	156
ANEXO 7: Encuesta a socios del Cabildo.....	157
ANEXO 8: Casa Comunal Barcelona.....	158

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación fue realizado en el Cabildo Comunal de Barcelona, perteneciente a la parroquia Manglaralto, identificándose falencias en la aplicación del proceso administrativo que impiden el desarrollo de la organización, motivo por el cual se propone el diseño de un modelo de gestión administrativa, que sirva como herramienta guía para orientar las actuaciones del Cabildo, mejorando su gestión y aportando al bienestar de la comunidad.

Capítulo I: En este capítulo se establecen los antecedentes, situación actual, sistematización, objetivos, hipótesis, operacionalización de las variables, marcos teóricos, legales y conceptuales, donde se consideró los aportes de distintos autores conocedores del tema tratado en la investigación objeto de estudio, para aplicarlos en el Cabildo de la comuna Barcelona.

Capítulo II: En este capítulo se detalla cómo se estructura el diseño de la investigación, los tipos de investigación, así como la metodología y técnicas que se utilizaron, el establecimiento de la población y muestra aplicando la fórmula para fijar el número de personas en que se usará el instrumento seleccionado.

Capítulo III: En el desarrollo de este capítulo se aplicó las técnicas de entrevistas y encuestas dirigidas a los directivos y socios del Cabildo respectivamente, los resultados obtenidos fueron tabulados y graficados, para su posterior análisis e interpretación, mismos que permitieron definir las conclusiones y recomendaciones para dar solución a los problemas encontrados.

Capítulo IV: Contiene el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Barcelona, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TEMA**

“Incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los miembros del Cabildo y comuneros. Diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna Barcelona, Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2014”

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del Problema**

En nuestro país a través de la Constitución del 2008, se reconocen a las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas como unidades básicas de participación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados y en el sistema nacional de planificación, dando énfasis a la descentralización y desconcentración del estado, propiciando un desarrollo territorial equitativo y solidario.

El cantón Santa Elena, creado el 22 de enero de 1.839, consta de una parroquia urbana (Santa Elena) y seis parroquias rurales: Manglaralto, Colonche, San José de Ancón, Atahualpa, Chanduy y Simón Bolívar. El cantón está conformado por sesenta y ocho comunas, algunas entidades seccionales no les facilitan la información que requieren en términos administrativos a sus dirigentes para ayudar al buen desempeño de los Cabildos, que representan a sus comunidades en la Federación de Comunas de la provincia de Santa Elena.

La parroquia rural de Manglaralto, del cantón Santa Elena, provincia del mismo nombre tiene una extensión de 497,4 Km<sup>2</sup>, con una población según el último censo de población y vivienda realizado por el INEC en el año 2010 de 29.512 habitantes.

La comuna Barcelona, pertenece a la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia del mismo nombre, ubicada al Norte de la cabecera Cantonal; a una distancia aproximada de unos 45 km, a una altura de 8 metros sobre el nivel del mar y a una distancia de 4 ½ km de la cultura milenaria Valdivia (comuna Valdivia); fundada el 22 de febrero de 1938, mediante Acuerdo Ejecutivo N°179, ratificado mediante Acuerdo Ministerial N°126 del 25 de abril del 2001, tiene una extensión de 5.837,50 hectáreas comprendidas dentro de los linderos señalados en el informe de linderación y plano elaborados por el PRONAREG

El nombre de dicha Comuna se debe a un sacerdote español que nació en Barcelona y hace mucho tiempo al llegar a la zona encontró un parecido con su tierra, entonces la bautizó con el nombre de Barcelona. Con respecto a los socios de la comuna son 518 personas, distribuidos de la siguiente manera: 5 pertenecen a miembros del Cabildo y el resto corresponden a la Asamblea General.

La deficiente aplicación del proceso administrativo por parte de los miembros del Cabildo de la comuna Barcelona constituye el problema central, generando un limitado desarrollo organizacional.

En el Cabildo de la comuna Barcelona se evidencia una deficiente planeación, no tienen definida cuál es su razón de ser, ni hacia donde quieren llegar, y qué objetivos específicamente desean alcanzar; la carencia de estos tres elementos importantes no permiten implantar estrategias a través de las cuales se puedan establecer los cursos de acción requeridos para el desarrollo del organización.

El Cabildo no posee una representación gráfica de su estructura orgánica con el manual de funciones respectivo, la inexistencia de comisiones necesarias para una correcta administración, y la no aplicación de responsabilidades y competencias establecidas en el reglamento interno por parte de los directivos, hace evidente que el proceso de organización no se lleva de forma adecuada, situación que imposibilita el desarrollo del personal a través de capacitaciones en áreas específicas requeridas para el desempeño de sus actividades.

En el proceso de integración, el talento humano del Cabildo es elegido por la comunidad, por lo general son personas que administran empíricamente y no tienen el conocimiento y experiencia necesaria de cómo utilizar los recursos materiales existentes en la organización, ocasionando que el comportamiento organizacional no sea el esperado, reflejándose en una limitada productividad y mínima satisfacción laboral ya que no se evidencia participación y colaboración que contribuya al desarrollo de la organización.

Otro de los factores, es la inadecuada dirección, la comunicación existente entre los diferentes niveles de la organización no es fluida y en conjunto con el débil liderazgo ejercido ocasionan que el clima organizacional no sea el oportuno, debido a la existencia de diferencias entre los directivos del Cabildo originando un ambiente interno hostil, reflejándose también externamente.

También se puede mencionar que no se efectúa un control apropiado a las actividades y proyectos realizados, su seguimiento y evaluación son inoportunos, impidiendo lograr efectividad en la consecución de los mismos, en muchos casos proyectos viables han sido descartados por este motivo, imposibilitando de esta manera alcanzar el grado de eficacia y eficiencia en el Cabildo de la comuna Barcelona. Con lo expuesto en los párrafos anteriores se puede mencionar que la implementación de un modelo de gestión administrativa permitirá a los miembros del Cabildo efectuar cambios fundamentales en la administración de la

organización, aportando a la solución de los problemas descritos previamente, a través de su aplicación acorde a las necesidades de la organización y que orienten al desarrollo de la misma, viéndose reflejada además en el bienestar de los habitantes de la Comuna.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo incide el proceso administrativo en el desarrollo organizacional de la comuna Barcelona, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014?

### **Sistematización del Problema**

1. ¿Cómo incide la deficiente planeación en la implementación de estrategias?
2. ¿Cómo influye la inexistencia de una estructura orgánica y manual de funciones en el desarrollo del personal del Cabildo de la comuna Barcelona?
3. ¿De qué manera incide la inadecuada integración en el comportamiento organizacional del Cabildo de la comuna Barcelona?
4. ¿Cuál es el efecto de la limitada comunicación y liderazgo en el clima organizacional del Cabildo de la comuna Barcelona?
5. ¿Cuál es el efecto del control inoportuno en la efectividad organizacional del Cabildo de la comuna Barcelona?

6. ¿Cree usted que el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa contribuirá al desarrollo organizacional del Cabildo de la comuna Barcelona?

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

El presente trabajo de investigación es significativo puesto que en la actualidad las organizaciones constituyen una base para llegar a cubrir las demandas de la ciudadanía, y su buen funcionamiento depende del nivel de conocimiento de quienes las integran, situación que se ve reflejada en el bienestar de los habitantes de la comunidad en que se encuentre ubicada, es por esto que es de suma importancia que los miembros de la organización en este caso de los Cabildos comunales sean continuamente capacitados y cuenten con las herramientas administrativas requeridas para que lleven a cabo una buena gestión.

Las organizaciones son consideradas como un grupo social integrado por personas, tareas y administración, cuya unión forma una estructura sistemática de relaciones de interacción, orientadas a producir bienes y/o servicios con el fin de satisfacer las necesidades existentes en una comunidad, alcanzando de esta manera su propósito general.

A través de la descentralización y desconcentración que dio inicio en el año 2008, empieza un proceso de transformación en las organizaciones del estado, cuya finalidad directa es el desarrollo integral de los territorios, este nuevo modelo político establece distintos niveles de gobierno, entre estos los gobiernos parroquiales rurales, quienes trabajan directamente con las comunas que forman parte de su circunscripción, también llamadas unidades básicas de acuerdo a lo establecido en la Constitución y en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, cada una de estas comunidades cuenta con el Cabildo, órgano que las representa, administra y dirige.

Los directivos que forman parte del Cabildo de la comuna Barcelona, dirigen a la organización empíricamente, puesto que sus conocimientos en temas administrativos son limitados, impidiéndoles aplicar los procesos de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar de forma adecuada, imposibilitando el desarrollo organizacional, a pesar de los esfuerzos de quienes la integran, esto se torna insuficiente.

Considerando la problemática y sus efectos, se ha llevado a cabo la presente investigación con el fin de proponer el “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA BARCELONA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”.

Finalmente el modelo de gestión administrativa para la comuna Barcelona servirá como una herramienta guía para solucionar las falencias existentes, orientando a los miembros del Cabildo a efectuar sus actividades encaminadas al desarrollo de la organización, expresándose en el bienestar social de quienes habitan la comunidad.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Determinar el nivel de incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de instrumentos de investigación a los miembros del Cabildo y comuneros, orientados al diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna Barcelona, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

## **Objetivos Específicos**

1. Evaluar la incidencia de la deficiente planeación en la implementación de estrategias mediante la observación directa a la directiva del Cabildo de la comuna Barcelona.
2. Diagnosticar la influencia de la inexistencia de una estructura orgánica y manual de funciones en el desarrollo del personal por medio de entrevista formal a los directivos del Cabildo Comunal.
3. Evaluar la incidencia de la inadecuada integración en el comportamiento organizacional mediante observación directa y entrevistas a los miembros del Cabildo.
4. Determinar el efecto de la limitada comunicación y liderazgo en el clima organizacional a través de encuestas a los socios de la comuna Barcelona.
5. Determinar el efecto del control inoportuno en la efectividad organizacional mediante entrevistas a los directivos y encuestas a los socios del Cabildo.
6. Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa, mediante un diagnóstico situacional del Cabildo, que contribuya al desarrollo organizacional de la comuna Barcelona.

## **HIPÓTESIS**

Con la aplicación del proceso administrativo se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna Barcelona, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**Variable Independiente:**Proceso administrativo

**Variable Dependiente:**Desarrollo organizacional

**CUADRO 1: Operacionalización de la Variable Independiente**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM 1	INSTRUMENTOS
Con la implementación del proceso administrativo se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna Barcelona, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena	PROCESO ADMINISTRATIVO	El proceso administrativo es el conjunto de acciones llevadas a cabo ordenadamente a través de la planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades efectuadas con la finalidad de lograr el desarrollo de las organizaciones.	PLANEACIÓN	Misión, Visión	¿Conoce usted si el Cabildo tiene establecida una misión y visión organizacional?	ENTREVISTAS  ENCUESTAS  OBSERVACIÓN
				Objetivos	¿Conoce usted los objetivos organizacionales con los que cuenta el Cabildo?	
			ORGANIZACIÓN	Estructura orgánica	¿Conoce usted si Cabildo Comunal de Barcelona cuenta con un organigrama? ¿Cómo socio del Cabildo considera usted necesaria la creación de comisiones especiales para el desarrollo de la organización?	
				Manual de funciones	¿Cree usted que los directivos del Cabildo de la comuna Barcelona cumplen responsabilidades y funciones? ¿Considera que la existencia de un manual de funciones es necesaria para guiar las acciones de los directivos de la comuna Barcelona?	
			INTEGRACIÓN	Talento humano	¿Considera usted que los miembros del Cabildo tienen los conocimientos requeridos para la correcta administración del mismo?	
				Recursos materiales	¿Considera que los recursos materiales con los que cuenta la organización son utilizados correctamente por los directivos del Cabildo?	
			DIRECCIÓN	Comunicación	¿Cómo considera la comunicación que manejan los miembros del Cabildo?	
				Liderazgo	¿Cómo considera el liderazgo ejercido por los miembros del Cabildo?	
			CONTROL	Monitoreo	¿Considera usted que las actividades que realiza el Cabildo cumplen con su propósito inicial?	
				Evaluación	¿Cada qué tiempo considera usted que los directivos del Cabildo deben evaluar las actividades realizadas?	

Fuente: comuna Barcelona

Elaborado: Graciela Borbor Gabino

**CUADRO 2: Operacionalización de la Variable Dependiente**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM 1	INSTRUMENTOS
<p>Con la implementación del proceso administrativo se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna Barcelona, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena</p>	<p>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p>	<p>El desarrollo organizacional es un conjunto de estrategias efectuadas para modificar el clima, comportamiento, orientadas al desarrollo del personal que integra la organización, encaminadas a alcázar la efectividad de la entidad.</p>	Estrategias	Acciones	¿Considera usted que las acciones efectuadas por el Cabildo contribuyen al desarrollo de la organización?	<p>ENTREVISTAS ENCUESTAS OBSERVACIÓN</p>
				Resultados	¿En su calidad de socio comunero, considera que lo realizado por el Cabildo genera los resultados aspirados para el bienestar de la comunidad?	
			Desarrollo de Personal	Número de personal capacitado	¿Considera usted necesario impartir capacitaciones en temas administrativos a los directivos del Cabildo Comunal?	
				Plan anual de capacitación	¿Considera usted necesario que el Cabildociente con un plan anual de capacitación?	
			Comportamiento Organizacional	Productividad	¿Conoce usted con qué frecuencia se han desarrollado programas de motivación dirigidos a la directiva del Cabildo para mejorar su desempeño en la organización?	
				Satisfacción laboral	¿Considera usted que la satisfacción laboral de los directivos es un factor fundamental para el desarrollo de la organización?	
			Clima Organizacional	Ambiente interno	¿Cómo considera el ambiente laboral en el Cabildo Comunal?	
				Ambiente Externo	¿Participa usted de las actividades efectuadas por el Cabildo?	
			Efectividad	Eficacia	¿Considera que las actividades que realiza el Cabildo cumplen con sus objetivos?	
				Eficiencia	¿Considera usted que los miembros del Cabildo optimizan recursos y logran en corto tiempo lo que se proponen?	

Fuente: comuna Barcelona  
Elaborado: Graciela Borbor Gabino

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

A finales del siglo XX se estableció el concepto de administración básicamente en cuatro funciones que realizan los directivos independientemente de su jerarquía en las organizaciones, siendo estas la planeación, organización, dirección y control.

La administración se extiende a la vez en todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, se la encuentra presente en todas partes. Como es de conocimiento a nivel mundial se han desarrollado acciones gubernamentales tendientes al fortalecimiento de las organizaciones existentes, cuya finalidad es atender las necesidades de los sectores en distintos campos, ya sea salud, educación, vivienda, etc., considerados importantes para mejorar la calidad de vida de la población.

En el Ecuador, para atender las necesidades y llegar a cada uno de los lugares, se inició el proceso de descentralización y desconcentración, contemplando así distintos niveles de gobierno, entre estos, los Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales rurales, conformados por las comunas que son territorios ancestrales de régimen especial. El proceso de cambio planteado en la Constitución del 2008 busca especialmente el buen vivir de los ecuatorianos.

Las Juntas Parroquiales del Ecuador fueron constituidas en reconocimiento al desarrollo rural del Ecuador, sobretodo busca su fortalecimiento, proponiendo un nivel de gobierno de cercanía, donde los pobladores encuentren una primera

respuesta a sus necesidades. La Constitución de 2008 les reconoce la categoría de Gobierno Autónomo Descentralizado y mejora significativamente sus presupuestos, así como obliga a tener responsabilidades que antes eran discrecionales. La comuna Barcelona se formó mediante Acuerdo Ministerial No. 179 del 22 de febrero de 1938 por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), con una superficie de 5.837,50, de acuerdo al informe de linderación y plano elaborados por el PRONAREG.

Los miembros activos de la comuna Barcelona, están representados por los siguientes órganos administrativos: Asamblea General, Cabildo (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, síndico) y Comisiones Especiales. En las comunidades, a lo largo de los años, la gestión realizada por quienes las dirigen y representan en los Cabildos no ha sido suficiente para lograr el desarrollo de las organizaciones, esto debido al limitado conocimiento en temas administrativos de los directivos.

Con el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa en el Cabildo de la comuna Barcelona, sus directivos tendrán una guía para llevar a cabo sus actividades de forma eficiente y eficaz, direccionando a la organización a su desarrollo, aportando a la consecución del Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013-2017).

## **1.2. VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **1.2.1. Proceso Administrativo**

Para (Hernández, 2011), el proceso administrativo son “pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde supervisión, para la fijación de objetivos claros, planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma”.(pág. 439)

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

El proceso administrativo es el conjunto de acciones llevadas a cabo ordenadamente a través de la planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades efectuadas por quienes administran con la finalidad de lograr los objetivos y metas previamente establecidos, encaminando el desarrollo de las organizaciones.

### **1.2.2. Dimensiones del Proceso Administrativo**

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

#### **1.2.2.1. Planeación**

(Münch, 2010), establece que la planeación es “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 riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito”.(pág. 41)

La primera fase del proceso administrativo es la planeación constituyéndose en una herramienta base para definir el rumbo de la organización, es aquí donde se establece la misión, visión, objetivos, planes a seguir, para cumplir con lo deseado, ya que por medio de su existencia se logra identificar aquellas acciones que encaminan a la institución a su desarrollo.

#### **1.2.2.1.1. Misión**

(Amaru, 2009), menciona que, “la misión es el reflejo de la percepción de oportunidades y amenazas, de los valores de la organización y de su vocación”.(pág. 185)

La misión es la razón de ser de la organización, define lo que debe cumplir en su entorno, qué pretende hacer y para quien va dirigido, es decir es el marco de referencia que orienta las acciones de los involucrados encaminando a la institución a su desarrollo.

#### **1.2.2.1.2. Visión**

(Münch, 2010), “la visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente”.(pág. 42)

(Chiavenato, 2009), indica que la visión se define como, “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo”.(pág. 99)

La visión es una herramienta fundamental que se proyecta en el tiempo y en el espacio, constituyéndose en una exposición clara que indica hacia donde se debe dirigir la empresa, de acuerdo a lo planeado, contesta a la pregunta “qué queremos llegar a ser”, es importante recalcar que la visión permite inspirar y motivar a los miembros de la organización a hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.

### **1.2.2.1.3. Objetivos**

(Amaru, 2009), “los objetivos son 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. Hay quien afirma que sin objetivos no hay administración”.(pág. 52)

Según (Benjamín & Fincowsky, 2009), “es el propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados”.(pág. 14). De acuerdo a los autores los objetivos son los propósitos o logros que pretende alcanzar la organización en un tiempo determinado, su planteamiento claro y correcto conducen a la consecución de los mismos y por ende encaminan al éxito de la organización.

### **1.2.2.2. Organización**

Para (Amaru, 2009), “organizar es como todas las funciones de la administración, un proceso de tomar decisiones. Dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización”. (pág. 52)

(Münch, 2010), indica que el proceso de organización “define el cómo lograr los objetivos: la estructura, los procesos, las funciones, los sistemas y los procedimientos; para lograrlo incluye por supuesto la división del trabajo, el establecimiento de jerarquías, responsabilidades y funciones. Se diseñan los formatos de reporte y manual de funciones e instructivo del puesto”.(pág. 173)

La organización es la segunda fase del proceso administrativo, en el que se dispone y coordina los recursos para conseguir los objetivos propuestos, además se establece la estructura orgánica por medio del organigrama, asignando también al personal las tareas y responsabilidades requeridas para su desarrollo eficiente y eficaz, de manera que aporte al propósito general de la organización.

#### **1.2.2.2.1. Estructura Orgánica**

Según (Chiavenato, 2009), “para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional”.(pág. 92)

(Benjamín & Fincowsky, 2009), define a la estructura orgánica como, “la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción”.(pág. 250)

La estructura orgánica es el esquema de jerarquización y división de funciones, representada gráficamente por medio de un organigrama, constituye una herramienta esencial convirtiéndose en la base de la organización que permite una mejor integración y coordinación de todo aquello que forma parte de la institución, logrando así un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuentan, conduciendo de esta manera a la utilización efectiva y determinación exacta de los niveles jerárquicos existentes.

#### **1.2.2.2.2. Manual de Funciones**

Para (Amaru, 2009), “las funciones organizacionales son conjuntos de tareas interdependientes orientadas hacia un objetivo singular. Cada una de ellas contribuye a la realización del propósito o tarea total de una organización. Todas las organizaciones de un mismo ramo de actividades tienen aproximadamente las mismas funciones”.(pág. 54)

(Benjamín & Fincowsky, 2009), “precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Entre sus objetivos esta precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones”.(pág. 246)

Los manuales de funciones son documentos que constituyen una herramienta administrativa de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir funciones de cada puesto, así como también la forma en que estas deben ser ejecutadas para el logro de los objetivos propuestos. La existencia de estos manuales en las organizaciones contribuye a eliminar problemas como, la duplicidad de funciones, detección de ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos.

### **1.2.2.3. Integración**

Según (Münch, 2010), menciona que la integración, “es la función a través del cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional”.(pág. 85)

(Chiavenato, 2009), indica que la integración, “es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos”. (pág. 94)

En el proceso de integración se adquieren todos los elementos esenciales para llevar a cabo aquello que se planeó y organizó, comprende el talento humano, recursos materiales, financieros y tecnológicos, siendo el primero el más importante, ya que de las personas depende la gestión y manejo de los recursos con los que cuenta la organización.

#### **1.2.2.3.1. Talento Humano**

Para (Amaru, 2009), “la función del talento humano, o de gestión de personas, tiene como objetivos encontrar, atraer y mantener a los individuos que la organización necesita. Esto implica actividades que comienzan antes de que una persona sea contratada por la empresa y se extienden hasta después de que se separa de ella”.(pág. 121)

(Münch, 2010), menciona que, “el factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo”.(pág. 195)

El talento humano constituye el capital principal para el funcionamiento de la organización, ya que las personas poseen características y habilidades que le dan vida a la misma, fundamental para el logro de sus objetivos, puesto que del desempeño depende el correcto aprovechamiento de los recursos, encaminándola a la consecución de los objetivos, permitiéndole alcanzar el éxito a la entidad.

#### **1.2.2.3.2. Recursos Materiales**

(Münch, 2010), define a los recursos materiales como, “los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización”.(pág. 195)

(Hernández, 2011), establece que, “los recursos materiales se constituyen por los bienes que le permiten a la empresa realizar la producción de los bienes o servicios con los que satisface las necesidades de clientes o usuarios”.(pág. 9)

Los recursos materiales son aquellos bienes tangibles con los que cuenta la empresa, medios físicos que ayudan a la organización al logro de los objetivos, dela existencia de estos recursos depende que una empresa sea efectiva y cumpla con sus propósitos satisfactoriamente.

#### **1.2.2.4. Dirección**

Según (Münch, 2010), menciona que la dirección es la, “ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”. (pág. 105)

(Chiavenato, 2009), dirección es la “fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos. Algunos autores se refieren a esta función como liderazgo en la organización”.(pág. 72)

Por tanto, la dirección es la fase del proceso administrativo en el que se realiza o ejecuta todo lo planeado, interviene la comunicación, motivación, toma oportuna de decisiones, liderazgo, factores de suma importancia para que este proceso sea llevado a cabo de la mejor manera y así encaminar a la consecución de aquello previamente planificado.

#### **1.2.2.4.1. Comunicación**

(Torres, 2009), menciona que la comunicación es, “un proceso que abarca diferentes manera de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación”.(pág. 56)

La comunicación es un proceso que permite el intercambio de información, y contribuye a la construcción de un ambiente laboral ameno entre quienes forman parte integrante de la organización y es de vital importancia para lograr un mejor funcionamiento de la misma. La motivación está estrechamente relacionada con la comunicación, puesto que permite que exista un ambiente laboral sano, y por ende quienes integran la organización se desempeñen eficientemente en la ejecución de sus funciones.

#### **1.2.2.4.2. Liderazgo**

Según(Amaru, 2009), indica que el liderazgo, “es uno de los papeles que desempeñan los administradores. La persona que desempeña el papel de líder influye en el comportamiento de uno o más seguidores, que lo siguen o aceptan su influencia por algún motivo”. (pág. 313)

El liderazgo es el resultado de alguien que ejerce influencia sobre un grupo o alguien en particular y que permite incentivarlas para que trabajen orientados a lograr los objetivos organizacionales.

#### **1.2.2.5. Control**

Para (Amaru, 2009), “el proceso de control, así como los demás procesos administrativos, está formado por otros procesos; al de buscar información sobre el desempeño también se le llama monitoreo o seguimiento; al de comparar y sacar conclusiones sobre el desempeño también se le llama de evaluación”.(pág. 376)

Según (Münch, 2010), el control es la “fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”.(pág. 27)

El control debe cumplirse de forma permanente, a pesar que es el último del proceso administrativo es importante efectuarlo en todas sus fases; antes, durante y después de haber realizado las actividades o proyectos, permitiéndole, de ser el caso, detectar posibles desviaciones por medio de su seguimiento o monitoreo y tomar las medidas correctivas necesarias para cumplir lo ejecutado, ya que su finalidad es alcanzar los objetivos previamente planeados.

##### **1.2.2.5.1. Monitoreo**

(Amaru, 2009), indica que, “el proceso de control depende de información sobre el rumbo de las actividades y su progreso hacia los objetivos. La producción de información, llamada también proceso de monitoreo o seguimiento, es el corazón de cualquier sistema de control. En el sistema de información se debe definir qué información debe producirse, cómo y en qué momento debe obtenerse”.(pág. 379)

(Di Virgilio & Solano, 2012), establece que, “el monitoreo consiste en un examen continuo o periódico que se efectúa durante la implementación de un proyecto, su objetivo es indagar y analizar permanentemente el grado en que las actividades realizadas y los resultados obtenidos cumplen con lo planificado, con el fin de detectar a tiempo eventuales diferencias, obstáculos o necesidades de ajuste en la planificación y ejecución”.(pág. 45)

El monitoreo consiste en el seguimiento continuo y permanente de la ejecución de actividades, programas o proyectos, cuyo fin es indagar y analizar el grado en que las acciones realizadas y los resultados obtenidos de estas, cumplan con lo planificado; es importante destacar que el monitoreo debe permitir que los resultados se reflejen en la toma de decisiones beneficiando tanto a la organización como a la comunidad directamente involucrada, contribuyendo a su desarrollo de la institución.

#### **1.2.2.5.2. Evaluación**

(Münch, 2010), “comprende la aplicación de diversos índices con el fin de determinar la efectividad del proceso en cuanto a las siguientes variables: estructura, certeza y adecuación de controles, métodos de protección, métodos de trabajo, repercusiones financieras, utilización de equipo, etcétera”.(pág. 128)

De conformidad (Amaru, 2009), la evaluación, “es una de las finalidades más importantes del proceso de control es dar retroalimentación a los integrantes del equipo del gerente. Ésta informa a las personas cuál es su desempeño, para reforzarlo (retroalimentación positiva) o inhibirlo (retroalimentación negativa”.(pág. 383)

La evaluación constituye una herramienta para la toma de decisiones, y es un insumo para orientar la acción que se realiza en períodos establecidos, permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa en la ejecución de actividades, programas o proyectos que se hayan planteado anteriormente.

### **1.3. VARIABLE DEPENDIENTE**

#### **1.3.1. Desarrollo Organizacional**

Para (Hernández, 2011), “el desarrollo organizacional es una estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas. Se guía por la misión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos o productivos”.(pág. 246)

(Münch, 2010), indica que 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 del comportamiento”. (pág. 165)

El desarrollo organizacional es un conjunto de acciones efectuadas para modificar aspectos culturales y de comportamiento, es decir se refiere a cambios planificados en la organización, encaminadas a aumentar la eficacia y obtención del éxito de la misma.

#### **1.3.2. Dimensiones del Desarrollo Organizacional**

- Estrategias
- Desarrollo de personal
- Comportamiento organizacional
- Clima organizacional
- Efectividad

##### **1.3.2.1. Estrategias**

Según establece(Münch, 2010), las estrategias del desarrollo organizacional son, “los medios y técnicas que se utilizan para el cambio; estas técnicas son diversas

ysu aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización”.(pág. 166)

(Chiavenato, 2009), las estrategias son, “planes de acción que indican la manera en que se alcanzarán los valores y objetivos. Incluye planes y definición del rumbo a seguir”(pág. 135)

Las estrategias constituyen aquellas acciones o medios que son establecidos para llegar a alcanzar los objetivos que previamente se planifican, siempre tomando en cuenta los recursos disponibles existentes en la organización y que son un pilar fundamental para que las acciones sean llevadas a cabo en su totalidad conduciendo a la efectividad en el logro de lo planeado.

#### **1.3.2.2. Acciones**

(Cerezo & Fernández Prieto, 2011), “líneas de acción que se presentan como las opciones más viables para lograr los objetivos buscados o solucionar el problema identificado”. (pág. 23)

Las acciones son medios que se establecen para ser realizados, utilizando los recursos existentes en la organización y están encaminadas a la consecución de los objetivos y desarrollo de la organización.

#### **1.3.2.2.1. Resultados**

(Chiavenato, 2009), el resultado es, “la consecuencia o la resultante de una estrategia dada”(pág. 227)

(Sánchez, 2014), “la calidad de los resultados de las actividades que las organizaciones llevan a cabo depende en gran medida de los procesos que regulan el funcionamiento de estas”. (pág. 147)

La aplicación correcta de las acciones establecidas en las estrategias dará los resultados esperados conduciendo a la organización al logro de los objetivos, caso contrario su incorrecta aplicación conlleva a que lo planificado no se cumpla., por ende se deberán tomar las medidas necesarias que conduzcan a la meta deseada por la entidad.

### **1.3.2.3. Desarrollo de Personal**

(Chiavenato, 2009), “desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen”.(pág. 366)

Según (Alles, 2009), son, “acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupe más adelante”. (pág. 31)

El desarrollo de personal permite a los individuos conocer más acerca de temas relevantes que orientan el correcto desempeño de sus actividades, mejorando su potencial, responsabilidad, permitiéndoles disfrutar de un mejor ambiente laboral, esto se da a través de programas de capacitación tendientes a mejorar el desempeño del talento humano.

#### **1.3.2.3.1. Capacitación**

(Chiavenato, 2009), “actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”.(pág. 371)

Según (Münch, 2010), la capacitación es la “educación que se imparte en la empresa con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo”.(pág. 214)

La capacitación es un proceso a través del cual se busca desarrollar las habilidades y destrezas de los integrantes de la organización, con la finalidad de mejorar el desempeño de sus actividades. Promueve el fortalecimiento del conocimiento del talento humano y consecuentemente el desarrollo de la entidad.

#### **1.3.2.3.2. Plan anual de capacitación**

Para (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009), “los programas de capacitación ayudan a los empleados a desarrollar las competencias que necesitan para lograr su mejor desempeño en sus empleos. La capacitación de inducción y la de habilidades básicas son ejemplos de programas que ayudan a las organizaciones a mejorar el desempeño de sus fuerzas de trabajo”.(pág. 450)

(Alles, 2009), “los diferentes planes de desarrollo, sucesión y los demás programas para el desarrollo de personas que conforman una organización se deben confeccionar en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro”.(pág. 27)

Los planes de capacitación constituyen una herramienta importante para el desarrollo del personal en las organizaciones, a través de estos planes se proyecta en qué áreas se va a fortalecer al talento humano para mejorar su desempeño en las actividades que le competen de acuerdo al puesto que ocupa, desarrollando así sus capacidades y habilidades.

#### **1.3.2.4. Comportamiento Organizacional**

(Chiavenato, 2009), “el comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. El CO también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos”.(pág. 6)

Para (Robbins & Judge, 2013), el comportamiento organizacional es, “un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”.(pág. 10)

El comportamiento organizacional es una disciplina que estudia la conducta de las personas a nivel individual y grupal, facilitando conocer cómo interactúan las personas entre sí, y el grado en que estos contribuyen a alcanzar las metas y el éxito de la organización. El comportamiento se centra específicamente en la productividad, el trabajo, satisfacción laboral, rotación de puestos.

#### **1.3.2.4.1. Productividad**

Según (Münch, 2010), la productividad implica la “obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia”. (pág. 23)

Por lo tanto la productividad hace énfasis al incremento o disminución del rendimiento de los colaboradores de la organización, que se verá reflejado en la satisfacción de las necesidades a la comunidad, por medio de la gestión de proyectos que les beneficien.

#### **1.3.2.4.2. Satisfacción laboral**

(Robbins & Judge, 2013), “cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos”.(pág. 112)

La satisfacción laboral, por lo tanto la considero como el grado de conformidad de las personas respecto al entorno de trabajo en el que se desenvuelven, si los miembros de la organización se sienten satisfechos laboralmente, mayor es su grado de compromiso y responsabilidad en la ejecución de sus actividades, obteniendo de esta manera una respuesta efectiva, que encamina al desarrollo a la institución.

#### **1.3.2.5. Clima Organizacional**

Para (Chiavenato, 2009), “el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc.”. (pág. 260)

(Hernández, 2011), menciona que el clima organizacional es el “ambiente de las relaciones sociales internas de una organización”. (pág. 432)

El clima organizacional es el ambiente de trabajo, resultante de las actitudes, emociones, sentimientos de los integrantes de la organización, y que incide directamente en su desarrollo.

#### **1.3.2.5.1. Ambiente interno**

(Benjamín & Fincowsky, 2009), indica que “las fuerzas internas se generan en el seno de la organización, el cual representa los factores y fuerzas claves que operan en el interior de la organización que afectan su forma de operar”.(pág. 380)

El ambiente interno es aquel que se da dentro de la organización, es decir la relación existente entre la estructura y su entorno. Tener un buen ambiente de trabajo ayuda a que quienes integran la entidad se sientan motivados,

evidenciándose en el rendimiento y desempeño de sus actividades, ya que el ambiente constituye un factor determinante en el desarrollo de la empresa y en cumplimiento de sus objetivos.

#### **1.3.2.5.2. Ambiente externo**

Para (Robbins & Mary, Administración, 2010), el término ambiente externo se refiere a “los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño. Las amplias condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización se incluyen en el entorno general. Aunque estos factores externos no afectan a las organizaciones hasta el grado en que lo hacen los cambios en su entorno específico, los gerentes deben considerarlos cuando planean, organizan, dirigen y controlan.(págs. 57-58)

El ambiente externo son factores que se encuentran fuera de la organización y pueden ser económicos, legales, políticos, sociales, tecnológicos; es decir forman parte del medio y afectan su rendimiento. Para una mejor toma de decisiones es importante considerar el entorno y de esta manera realizar una buena gestión organizacional.

#### **1.3.2.6. Efectividad**

Según (Hernández, 2011), la efectividad es “la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos”.(pág. 5)

(Pinto, 2012), menciona que es la “habilidad de seleccionar las metas y objetivos adecuados, y alcanzarlos”.(pág. 95)

La efectividad es la capacidad de lograr los objetivos previamente planteados en la organización, independientemente de los recursos que se necesite utilizar para cumplirlos, es importante destacar que la consecución de los propósitos establecidos previamente conlleva que su entorno externo se vea beneficiado.

#### **1.3.2.6.1. Eficacia**

Según (Hernández, 2011), “la eficacia se mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron”.(pág. 4)

Por ello, considero que la eficacia es la capacidad para lograr los objetivos o metas propuestas, aunque en el transcurso no se haya optimizado recursos para conseguirlos. Una organización eficaz satisface las necesidades de la ciudadanía en el campo que se desenvuelve.

#### **1.3.2.6.2. Eficiencia**

(Amaru, 2009), “es la palabra que se utiliza para indicar que la organización usa sus recursos productivamente o de manera económica. Cuanto mayor sea el grado de productividad o economía en el empleo de los recursos, más eficiente será la empresa. En muchos casos, eso significa usar una menor cantidad de recursos para producir más”.(pág. 122)

Se considera que existe eficiencia cuando se utiliza racionalmente los recursos y el mínimo de tiempo en las actividades efectuadas cumpliendo los objetivos organizacionales establecidos.

### **1.4. MARCO LEGAL**

#### **1.4.1. Constitución Política del Ecuador**

Que en el Art. 56 de la Constitución de la República del Ecuador, manifiesta que “Las comunidades, pueblos, y nacionalidades indígenas, el pueblo afroecuatoriano, el pueblo montubio y las comunas forman parte del Estado ecuatoriano, único e indivisible”.

Que de conformidad a lo que dispone el Capítulo IV De los Derechos de las Comunidades, Pueblos y Nacionalidades Art.57.- **DERECHOS COLECTIVOS**, de la Constitución de la República del Ecuador, numerales:

1.- Mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad, sentido de pertenencia, tradiciones ancestrales y formas de organización social;

9.- Conservar y desarrollar sus propias formas de convivencia y organización social, y de generación y ejercicio de la autoridad, en sus territorios legalmente reconocidos y tierras comunitarias de posesión ancestral.

Que en el Art. 248.- Se reconocen las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas. La ley regulará su existencia con la finalidad de que sean consideradas como unidades básicas de participación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados y en el sistema nacional de planificación.

#### **1.4.2. Plan Nacional para el Buen Vivir**

La investigación se articula al Objetivo 1 del Plan Nacional para el Buen Vivir que habla de Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular, manifestando la importancia de fomentar la acción colectiva, respetando la autonomía de las organizaciones sociales, promoviendo el desarrollo de las comunidades.

#### **1.4.3. Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización**

Que en el Art. 308.- **COMUNAS, COMUNIDADES Y RECINTOS**.- 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, afroecuatoriano y montubios.

#### **1.4.4. Ley de Organización y Régimen de Comunas**

La Ley de Organización y Régimen de Comunas, coloca en manifiesto lo siguiente:

Que el Art. 1 dispone “Todo centro poblado que no tenga la categoría de parroquia, que existiera en la actualidad o que se estableciere en lo futuro, y que fuere conocido con el nombre de caserío, anejo, barrio, partido, comunidad, parcialidad, o cualquiera otra designación, llevará el nombre de comuna, a más del nombre propio con el que haya existido o con el que se fundare”.

Que el Art.4 establece “Administrativamente las comunas dependen del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Los derechos que esta Ley concede a las comunas, estarán supervisados y dirigidos por el indicado Ministerio”.

Que el Art.8 manifiesta “El Cabildo es el órgano oficial y representativo de la comuna es el Cabildo, integrado por cinco miembros, quienes ejercerán las funciones de presidente, vicepresidente, tesorero, síndico y secretario”.

Que el Art. 11.- Nombramiento del Cabildo.- manifiesta que en cualquier día del mes de diciembre de cada año, según la convocatoria previa hecha por el Cabildo,

se reunirán los habitantes que consten en el registro, en un sitio de la comuna o en cualquier otro de la parroquia respectiva, con el objeto de nombrar el Cabildo que ha de representarlos en el año siguiente, contado desde el 1o. de enero.

#### **1.4.5. Ley de Participación Ciudadana**

Que de conformidad a lo que dispone el Art. 3.- OBJETIVOS, esta Ley incentiva el conjunto de dinámicas de organización, participación y control social que la sociedad emprenda por su libre iniciativa para resolver sus problemas e incidir en la gestión de las cuestiones que atañen al interés común para, de esta forma, procurar la vigencia de sus derechos y el ejercicio de la soberanía popular. Los objetivos de la presente Ley son: numerales:

1.- Garantizar la democratización de las relaciones entre la ciudadanía y el Estado en sus diferentes niveles de gobierno; la igualdad de oportunidades de participación de las ciudadanas y los ciudadanos, colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroecuatoriano y montubio, y demás formas de organización lícita, en los diversos espacios e instancias creados para la interlocución entre la sociedad y el Estado; el acceso de la ciudadanía a la información necesaria para encaminar procesos dirigidos a la exigibilidad de los derechos y deberes, el control social y la rendición de cuentas en la gestión de lo público y lo privado cuando se manejen fondos públicos; y

7.- Respalda las diversas iniciativas de participación, organización, gestión y control social impulsadas de forma autónoma por la ciudadanía y las distintas formas organizativas de las ciudadanas y los ciudadanos, colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblo afroecuatoriano y montubio, y demás formas de organización lícita.

Art. 30.- Las organizaciones sociales.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular que

contribuyan a la defensa de los derechos individuales y colectivos, la gestión y resolución de problemas y conflictos, al fomento de la solidaridad, la construcción de la democracia y la búsqueda del buen vivir, que incidan en las decisiones y política públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como, de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.

Para el caso de las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroecuatoriano y montubio, se respetarán y fortalecerán sus propias formas organizativas, el ejercicio y representatividad de sus autoridades, con equidad de género, desarrollados de conformidad con sus propios procedimientos y normas internas, siempre que no sean contrarios a la Constitución y la ley.

Art 33.- Fortalecimiento de las organizaciones sociales.- Para la promoción y fortalecimiento de las organizaciones sociales, todos los niveles de gobierno y funciones del Estado prestarán apoyo y capacitación técnica; asimismo, facilitarán su reconocimiento y legalización.

#### **1.4.6. Reglamento Interno de la Comuna Barcelona**

Que en el Capítulo I DE LA COMUNA manifiesta lo siguiente: Art 2.- La comuna Barcelona, es la sociedad organizada con marcada cohesión social de origen tradicional y profundo espíritu de solidaridad, con intereses comunes y varios puntos de homogeneidad.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según (BERNAL, 2010), la definición de un diseño de investigación está determinada, “por el tipo de investigación que va a realizarse y por la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación”.(pág. 145)

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), mencionan que el enfoque cualitativo “se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad”.(pág. 364)

La presente investigación se respaldó en el enfoque cualitativo y el cuantitativo basado en la recolección de datos, utilizando diversas técnicas como la encuesta, entrevista y observación; en función del análisis de los procedimientos aplicados, se obtuvo la información necesaria para conocer detalladamente la situación del Cabildo de la comuna Barcelona y en base a los resultados obtenidos se determinó alternativas de solución orientados a mejorar las condiciones de la organización.

#### **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se utilizó la modalidad de proyecto factible, según (Muñoz, 2011), si el tema es factible de investigarse, se autoriza como proyecto de tesis. Para ello se evalúa si la propuesta es novedosa, o si pretende solucionar un problema, o si intenta comprobar, proponer o rechazar teorías, conocimientos o conceptos relacionados con su nivel de estudios. (pág. 78)

## **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Según (BERNAL, 2010), el tipo de investigación es, “el enfoque que se le da a la investigación en lo referente a niveles de explicación que se pueden deducir de sus resultados. En este sentido, las investigaciones se clasifican en exploratorias, descriptivas, correlacionales, documentales, explicativas, etcétera”(pág. 290).

Los tipos de investigación aplicados en el trabajo son la bibliográfica-documental y de campo, mismas que fueron necesarias para la identificación de los problemas existentes y permitieron proponer una posible solución.

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

(Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010), “la investigación bibliográfica se fundamenta la teoría que sustentará la investigación”.(pág. 20)

Para (BERNAL, 2010), la investigación documental consiste en, “ un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”.(pág. 111)

Este tipo de investigación permitió recopilar información sobre aspectos teóricos y conceptuales comprendidos en diferentes libros y documentos, necesarios para la realización del trabajo, mismos que permitieron ampliar el conocimiento del tema y contribuyeron a dar solución al problema detectado.

Además se obtuvo información documentada acerca de la organización, misma que fue facilitada por los miembros del Cabildo de la comuna Barcelona, tales como: reglamento interno, escritura pública, listado de socios, historia de la comuna, nombramiento de la comuna, entre otros; documentos que sirvieron de ayuda para el desarrollo del tema objeto de estudio.

### **2.3.2. Investigación de campo**

(Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010), mencionan que la investigación de campo se caracteriza porque el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Estriba en la observación directa y en vivo de las cosas y la conducta de personas, fenómenos, etcétera.(pág. 8)

Mediante ésta investigación se pudo conocer la problemática existente en el lugar de los acontecimientos con el objetivo de conocer, interpretar y comprender a fondo la realidad de la institución, esto se constató con la contribución de los miembros del Cabildo de la comuna Barcelona y sus socios, descubriendo de esta manera las causas y efectos que nos dirigieron al análisis de la situación de la organización.

## **2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Según (Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010), menciona que el método “es un procedimiento riguroso formulado lógicamente para lograr la adquisición, organización o sistematización, y expresión o exposición de conocimientos”.(pág. 20)

En el proceso de investigación se utilizaron métodos que permitieron tener una idea más clara del problema objeto de estudio, estos métodos fueron el deductivo, analítico y descriptivo.

### **2.4.1. Método Deductivo**

Para (Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010), “es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares”.(pág. 12)

Por medio de este método se logró obtener información suficiente concerniente al tema de investigación que permitió obtener explicaciones particulares partiendo de hechos generales.

La utilización de este método permitió efectuar un estudio directo acerca de las causas que ocasionaron el problema en mención, por medio de la observación de campo, la aplicación de entrevistas y encuestas dirigidas a los directivos y socios del Cabildo, que permitieron obtener información requerida, además de otros hechos que contribuyeron para conocer los inconvenientes existentes en el Cabildo Comunal de Barcelona.

#### **2.4.2. Método Analítico**

(Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010), “proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio mediante la separación de cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”.(pág. 12)

La aplicación del método analítico fue fundamental en la realización de la investigación ya que permitió efectuar una adecuada interpretación de la información obtenida a lo largo del trabajo, detallando cuales fueron las causas del problema y los efectos correspondientes, conociendo de esta manera a profundidad el tema objeto de estudio, estableciendo así mejores conclusiones que contribuyeron a establecer la propuesta que aporte a la solución del problema identificado.

#### **2.4.3. Método Descriptivo**

(BERNAL, 2010), de acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.(pág. 113)

Con la utilización de este método se pudo establecer los aspectos positivos y negativos del Cabildo Comunal, a través de la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), contribuyendo de esta manera a aclarar la problemática existente, analizarla y aportar con sugerencias que permitan su pronta solución.

## **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

(Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010), “en las ciencias sociales se define como un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos”.(pág. 47)

El trabajo de investigación requirió la aplicación de las técnicas de observación directa, entrevista y encuesta, dirigidas a los miembros directivos y socios del Cabildo de la comuna Barcelona, técnicas que permitieron obtener datos de fácil recolección para su posterior procesamiento.

### **2.5.1. Observación Directa**

(BERNAL, 2010), cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.(pág. 194)

Esta técnica básicamente se utilizó para conocer el área física donde los miembros del Cabildo de la comuna Barcelona se desempeñan, conociendo así su ambiente laboral, además de conocer la actuación de la Asamblea General en las sesiones realizadas y cuál es la actitud de los directivos en cuanto a la atención hacia los socios. A través de la aplicación de la observación directa en el lugar de los

hechos se verificó la información obtenida por medio de las acciones de los encuestados y entrevistados en base a los comportamientos y situaciones observadas.

### **2.5.2. Entrevista**

(BERNAL, 2010), “la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio”.(pág. 194)

Se realizó la entrevista personal a los directivos del Cabildo de la comuna Barcelona, a través de este medio se obtuvo información de cómo se lleva a cabo el proceso de administración, importante para complementar los resultados conseguidos de la encuesta realizada a los socios y que a su vez permitieron justificar el problema objeto de estudio.

### **2.5.3. Encuesta**

(BERNAL, 2010), “la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”.(pág. 194)

Se utilizó esta técnica de recolección de datos, mismo que fue dirigido a los socios del Cabildo, por medio de un cuestionario de preguntas; mediante estas encuestas que les fueron aplicadas, se justificaron las causas que originaron el presente estudio, así como también orientaron el diseño del modelo de gestión, siendo la encuesta una de las técnicas más idóneas para obtener información concerniente a la problemática, que brinda confiabilidad y validez en los resultados obtenidos en el proceso de ejecución.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

(Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010), puede entenderse como el dispositivo o conector que permite captar los datos que se obtendrán para, después de analizarlos, decidir si se acepta o rechaza la hipótesis de investigación. Esta captación de datos sólo es válida si el o los instrumentos se aplican con las condiciones de la técnica respectiva”.(pág. 47)

Para captar la información necesaria se procedió a utilizar el guion de la entrevista y cuestionario de preguntas como instrumentos de investigación, para realizar las respectivas entrevistas y encuestas a los directivos y socios del Cabildo Comunal de Barcelona respectivamente.

### **2.6.1. Guión de entrevista**

(Baptista, 2010), “se relaciona a guión de la entrevista como una técnica, basada en la recopilación de información, mediante una serie de preguntas creadas por el investigador, aplicada a las personas que se considere importante la obtención de la información”.(pág. 309)

El guión de la entrevista se efectuó considerando el problema objeto de estudio, este instrumento de investigación estuvo conformado por 15 preguntas dirigidas a los directivos del Cabildo, permitiendo así definir soluciones inmediatas que beneficien a la organización.

### **2.6.2. Cuestionario de preguntas**

(BERNAL, 2010), el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.(pág. 250)

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación se diseñó un cuestionario de preguntas tomando como referencia los indicadores de las variables del estudio, compuesta por 23 preguntas dirigidas a los socios de la comuna Barcelona.

El cuestionario comprendió aspectos de presentación del mismo, así como también las respectivas preguntas que fueron contestadas por escrito, realizadas en base a la operacionalización de las variables, además la encuesta se basó en la utilización de la escala de Likert con el objetivo de formalizar las respuestas en una serie de 5 ítems .

## **2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1. Población o universo**

(Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010), “se llama universo a lo que comúnmente se conoce como población. La población es el universo de individuos definidos en la hipótesis. La muestra es el subgrupo representativo del grupo total”.(pág. 46)

La población de este estudio son los directivos y socios que forman parte de la organización del Cabildo de la comuna Barcelona, que en su conjunto alcanzan un número de 518 personas, segmentándose en el siguiente recuadro:

**CUADRO 3: Población**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>Nº DE PERSONAS</b>
<b>Directivos</b>	5
<b>Socios</b>	513
<b>Total</b>	<b>518</b>

Fuente: Cabildo de la comuna Barcelona  
Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

## 2.7.2. Muestra

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), “la muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.(pág. 175)

La muestra de personas encuestadas se estimó mediante el uso del muestreo probabilístico con la muestra aleatoria simple, puesto que la población objeto de estudio es finito, por lo que se consideró que es la idónea.

**CUADRO 4: Muestra**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>Nº DE PERSONAS</b>
<b>Directivos</b>	5
<b>Socios</b>	221
<b>Total</b>	<b>226</b>

Fuente: Cabildo de la comuna Barcelona

Elaborado por: Graciela Elizabeth Borbor Gabino

### Fórmula de la muestra

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) \left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra que deseamos conocer

N: tamaño de la población objeto de estudio

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

e: error estándar

k: nivel de confianza

Aplicando la fórmula de muestra aleatoria simple, quedó de la siguiente manera:

$$n = \frac{518(0,5,0,5)}{(518 - 1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,5,0,5}$$

$$n = \frac{518(0,25)}{(517)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{129,5}{0,573125}$$

$$n = 225,95$$

Lo que implicó que la muestra sea de 226 personas.

## **2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

### **2.8.1. Procedimientos**

- Establecimiento del problema
- Bibliografía
- Justificación del tema
- Operacionalización de las variables
- Estructuración del instrumento
- Estudio de campo
- Población objeto de estudio
- Fijación de la muestra

### **2.8.2. Procesamiento**

- Clasificación de la información
- Selección de los datos
- Tabulación y representación gráfica de la información
- Análisis de datos
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones
- Diseño de la propuesta

Se realizó la investigación utilizando el método ductivo, con los directivos y socios de la entidad, aplicando la observación directa, entrevistas y encuestas, las dos últimas permitieron la recolección de datos procediendo posteriormente a la tabulación, representación gráfica y análisis de los resultados, para establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones, integrando así las técnicas e instrumentos descritos con antelación. Desarrollando de esta manera la propuesta que implica el diseño de un modelo de gestión administrativa para el Cabildo de la comuna Barcelona, que mejorará su desarrollo organizacional.

## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1. ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA OBSERVACIÓN**

En el transcurso de la investigación se ha comprobado que en el Cabildo de la comuna Barcelona, existe una deficiente aplicación del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control, mismos que afectan a la organización e impiden su desarrollo.

La infraestructura de la casa comunal se encuentra en buenas condiciones, allí se llevan cabo las asambleas generales y extraordinarias, además que en las instalaciones funciona la biblioteca comunal que cuenta con alrededor de 1000 libros, misma que es muy visitada generalmente por los niños de la comunidad.

La organización internamente está dirigida por directivos elegidos por los socios del Cabildo, de manera democrática en reuniones de la Asamblea General, por lo general son personas que poseen conocimiento empírico, se desenvuelven y desempeñan de acuerdo a las experiencias adquiridas conforme ejecutan sus funciones.

Se observó también que la entidad no cuenta con una misión, visión, objetivos, manual de funciones, organigrama, además no hay estrategias establecidas. El ambiente laboral no es agradable; entre los directivos la comunicación existente es limitada y por ende existen diferencias que se ven reflejadas en las decisiones adoptadas en las asambleas generales, dando a notar por consiguiente el deficiente liderazgo de quienes dirigen el Cabildo.

### **3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA COMUNA BARCELONA.**

#### **1) ¿Cuenta el Cabildo de la comuna Barcelona con una misión y visión que la identifique?**

En general, los entrevistados respondieron que el Cabildo de la comuna Barcelona tiene establecida una misión y visión, consideran que ellos como directivos poseen limitados conocimientos en cuanto a estos temas para poder elaborarlos y plasmarlos por escrito; aunque con respecto a los objetivos mencionaron que si tienen una idea de cuáles son, pero no concretamente como deberían estar establecidos y así saber qué acciones llevar a cabo para conseguirlos.

#### **2) ¿Cuenta el Cabildo Comunal con una representación gráfica de su estructura orgánica?**

El Cabildo de la comuna Barcelona no cuenta con una representación gráfica de su estructura orgánica, pero si tienen conocimiento de cómo están organizados jerárquicamente a pesar de que no exista un organigrama en el que puedan sustentarse.

#### **3) ¿Posee el Cabildo de la comuna Barcelona un manual de funciones que guie las actuaciones de quienes la dirigen?**

El Cabildo no cuenta con un manual de funciones en el que se puedan guiar los dirigentes del mismo, y mencionaron que en su reglamento interno se encuentran delimitadas responsabilidades que les compete ejercer como directivos, por lo general las actividades que efectúan se ajustan a temas diarios suscitados y que deben ser resueltos, muchas veces con la participación de los socios por medio de las asambleas generales realizadas en la comuna.

**4) ¿Considera usted que posee los conocimientos administrativos necesarios para el desarrollo de la organización?**

Consideran que probablemente no poseen los conocimientos administrativos que requiere llevar efectivamente al Cabildo; mencionaban que esto se da porque son elegidos mediante Asamblea General de entre los socios comuneros y que son personas que administran empíricamente de acuerdo a las situaciones que se presenten en la comunidad.

**5) ¿Dispone de los recursos materiales necesarios para desarrollar sus actividades en el área de trabajo?**

Generalmente consideran que poco disponen de los recursos materiales necesarios para efectuar sus actividades, con excepción del secretario quien mencionó que casi siempre tiene los recursos materiales que necesita, ya que en el cargo que él se desempeña habitualmente utiliza computadora, hojas, impresora, mismos con los que sí cuenta el Cabildo.

**6) ¿Existe una comunicación efectiva entre quienes forman parte de la directiva del Cabildo de la comuna Barcelona y sus socios?**

Por diferencias exigentes entre los directivos, mencionaron que la comunicación efectuada entre directivos y socios es regular y en algunos casos, buena, y ellos mismos reconocían que no es la forma de cómo llevar cabo una correcta gestión, puesto que la comunicación es la clave para una buena administración reflejándose en el bienestar de la comunidad.

**7) ¿Con que frecuencia realiza el seguimiento a las actividades que se efectúan en el Cabildo Comunal?**

Muy poco se realiza el seguimiento a las actividades que efectúan, indicaban que en algunos casos este proceso se omite debido al incumplimiento de las acciones

planeadas y en otros consideran que no es necesario ya que su objetivo es efectuar lo que se proponen y si no cumplen con aquello, el mismo queda desechado y no se concluye.

**8) ¿Los resultados obtenidos en las actuaciones del Cabildo han sido los esperados?**

Consideran que no han logrado los resultados esperados, debido a ciertos factores que no han permitido concretar su correcta gestión, entre estos las diferencias existentes entre directivos, los recursos con los que cuentan no son suficientes, lo que aportan los socios en sus cuotas mensuales e imprevistas para llevar a cabo las actividades planeadas se torna limitado, además de la desconfianza de los socios en cuanto a las utilización de los recursos por parte de los miembros del Cabildo, hace que los resultados no sean los esperados.

**9) ¿Ha recibido capacitaciones en temas referentes a la correcta gestión de la organización?**

Mencionaron que no han recibido capacitaciones en temas orientados a la correcta administración del Cabildo, esto se debe por qué los directivos no han conseguido en muchas de sus actuaciones los resultados esperados, además que quienes si reciben capacitaciones son los socios de la entidad que están inmersos en determinados proyectos que están siendo ejecutados en la comunidad.

**10) ¿Cuenta el Cabildo de la comuna Barcelona con un Plan anual de capacitación?**

El Cabildo de la comuna Barcelona no cuenta con un plan anual de capacitación en el que se establezcan temas que refuercen los conocimientos de quienes forman parte de la directiva, encaminándolos a efectuar una adecuada gestión de la organización evitando que los colaboradores se desempeñen empíricamente.

**11) ¿Se han desarrollado programas de motivación orientados a mejorar la productividad de la directiva?**

Muy poco se han desarrollado programas de motivación, esto debido a que no han realizado las gestiones del caso para que estos se lleven a cabo y contribuyan a mejorar su productividad en el Cabildo.

**12) ¿Cómo considera la relación existente entre los directivos comunales?**

Consideran que la relación existente entre ellos en algunas situaciones es buena y en otras regular, mencionaron que hay quienes forman parte de la directiva que no están prestos a colaborar en las actividades realizadas y que el desarrollo del Cabildo debería ser un trabajo en equipo, en donde se sienta el compromiso de todos quienes la integran y no solo de unos cuantos.

**13) ¿Mantiene el Cabildo acercamientos con otras instituciones de la provincia?**

El Cabildo a través de la gestión de sus directivos mantiene acercamientos con el MAGAP, ya que con dicha institución llevan a cabo proyectos en beneficio de la comunidad, también con el GAD cantonal de Santa Elena, que está realizando talleres para la elaboración de sombreros tejidos de paja toquilla con las socias de la Comuna.

**14) ¿Son las acciones a su cargo cumplidas en el menor tiempo posible y optimizando recursos?**

Habitualmente las acciones efectuadas por los directivos del Cabildo son cumplidas, pero no se toma en cuenta el tiempo, ni la utilización de los recursos, me mencionaban que en ciertas acciones llevadas a cabo requieren de tiempo para ser efectuadas en su totalidad y ahí que en algunos casos estas no son concluidas.

**15) ¿Considera necesario el diseño de un modelo de gestión administrativa que permita el desarrollo organizacional del Cabildo de la comuna Barcelona?**

Consideran que definitivamente si es necesario el diseño de un modelo de gestión que permita el desarrollo organizacional y que sirva como guía para la gestión efectiva de los directivos del Cabildo.

### 3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DEL CABILDO DE LA COMUNA BARCELONA

1) ¿Conoce usted si el Cabildo tiene establecida una misión y visión organizacional?

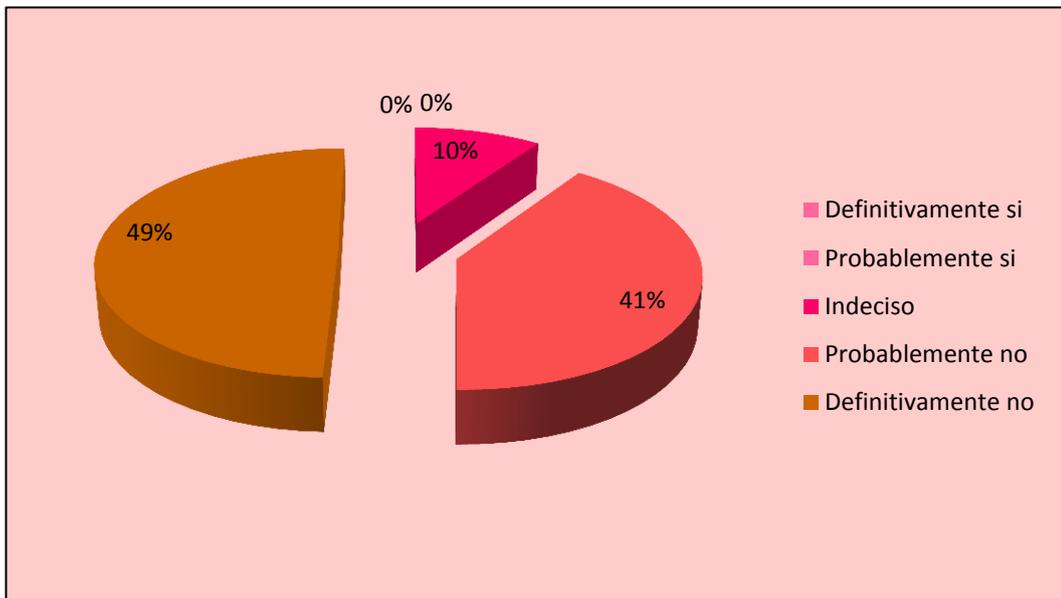
**TABLA 1: Misión y visión**

ÍTEMES		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>1</b>	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indeciso	22	10%
	Probablemente no	92	41%
	Definitivamente no	112	49%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO1: Misión y visión**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 49% de los socios encuestados indican que definitivamente no conocen si el Cabildo tiene establecida una misión y visión, el 41% consideran que probablemente no y el 10% se encuentra indeciso de conocerlas.

2) ¿Conoce usted los objetivos organizacionales con los que cuenta el Cabildo?

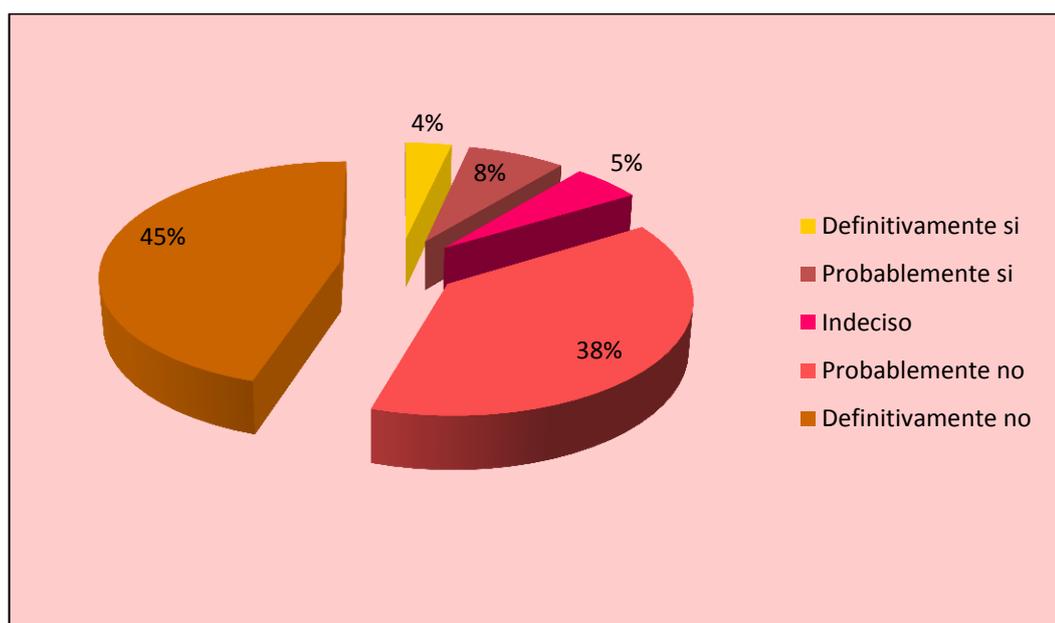
**TABLA2: Objetivos**

	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>2</b>	Definitivamente si	8	4%
	Probablemente si	17	8%
	Indeciso	12	5%
	Probablemente no	87	38%
	Definitivamente no	102	45%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO 2: Objetivos**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

Los socios encuestados en un 45% mencionan que definitivamente no conocen los objetivos establecidos en el Cabildo, el 38% considera que probablemente no conocen, el 8% indica que probablemente sí, el 5% se encuentra indeciso y el 4% cree que definitivamente si conoce. Esto permite deducir que los socios en su mayoría no conocen los objetivos con los que cuenta el Cabildo.

3) ¿Conoce usted si el Cabildo Comunal de Barcelona cuenta con un organigrama?

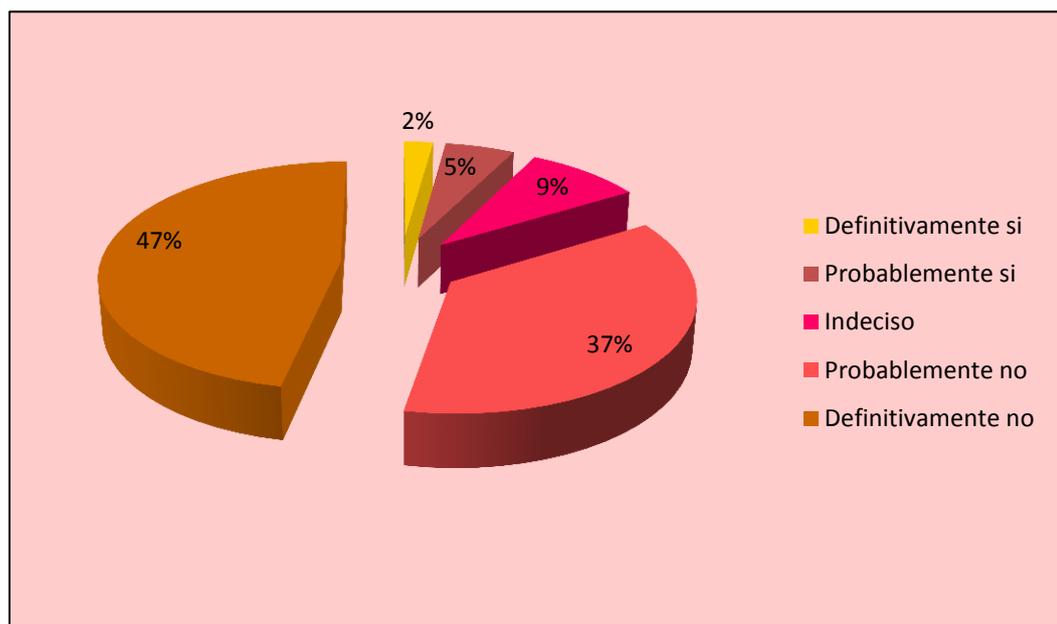
**TABLA3: Organigrama**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>3</b>	Definitivamente si	5	2%
	Probablemente si	12	5%
	Indeciso	20	9%
	Probablemente no	83	37%
	Definitivamente no	106	47%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO3: Organigrama**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 47% de los socios encuestados indican que el Cabildo no cuenta con un organigrama, el 37% considera que probablemente no, el 9% se encuentra indeciso, el 5% menciona que probablemente sí, mientras que solo un 2% afirma que definitivamente si cuenta el Cabildo con una representación gráfica de su estructura orgánica.

4) ¿En su calidad de socio del Cabildo considera usted necesaria la creación de comisiones especiales para el desarrollo de la organización?

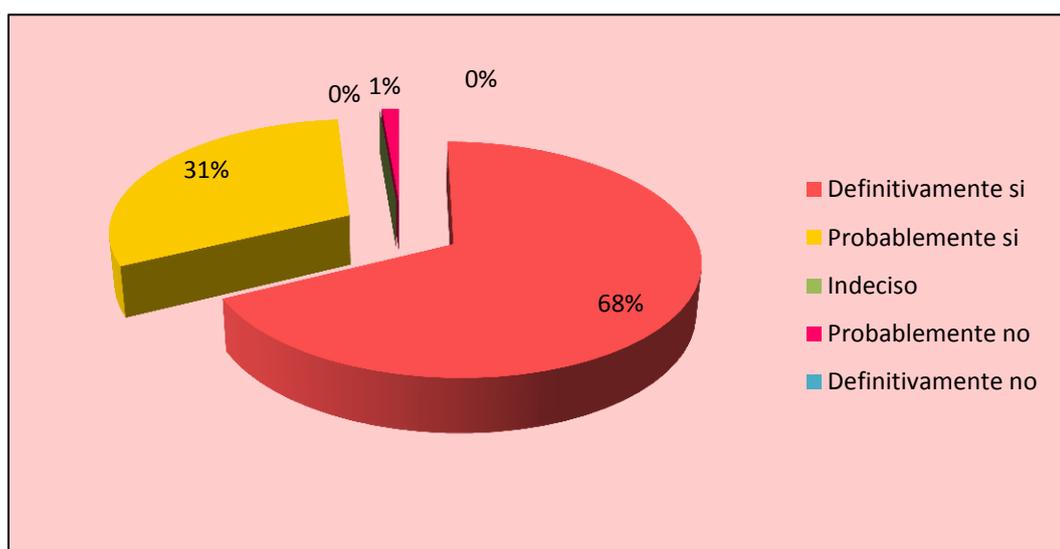
**TABLA4: Creación de comisiones especiales**

ÍTEMES		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>4</b>	Definitivamente si	153	68%
	Probablemente si	70	31%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	3	1%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO4: Creación de comisiones especiales**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 68% de los socios del Cabildo encuestados consideran que definitivamente si es necesaria la creación de comisiones especiales que permitan el desarrollo de la organización, atendiendo áreas que están siendo desatendidas como por ejemplo control y participación ciudadana, el 31% mencionan que probablemente sí, mientras que solo el 1% responden que probablemente no es necesaria la creación de comisiones. Esto permite conocer que los socios están conscientes que ciertas áreas necesitan atención que conduzca a mejorar la gestión realizada.

5) ¿Cree usted que los directivos del Cabildo de la comuna Barcelona cumplen sus responsabilidades y funciones?

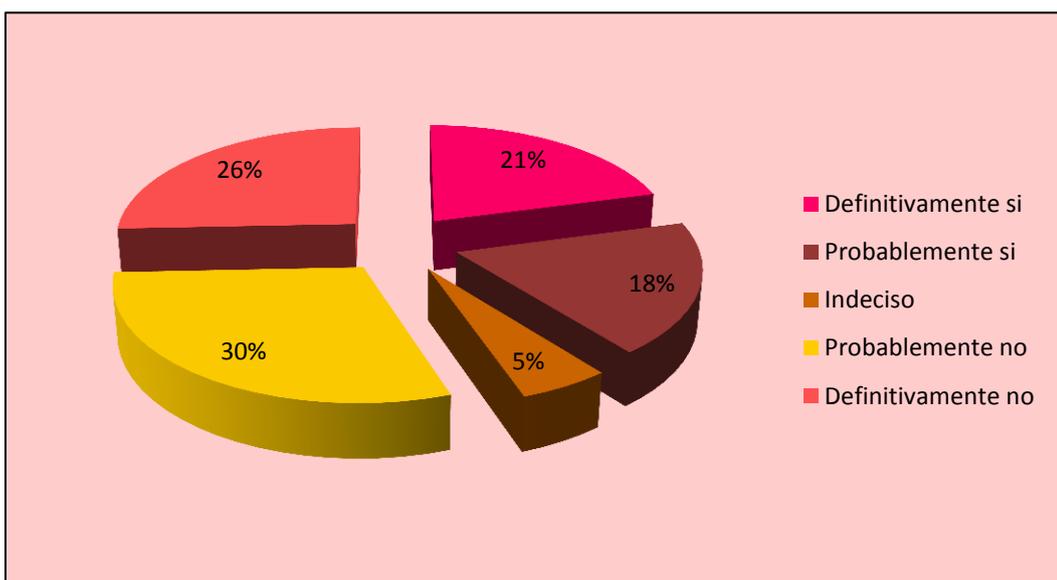
**TABLA5: Cumplimiento de responsabilidades y funciones**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>5</b>	Definitivamente si	47	21%
	Probablemente si	42	18%
	Indeciso	12	5%
	Probablemente no	67	30%
	Definitivamente no	58	26%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO5: Cumplimiento de responsabilidades y funciones**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 30% de los socios encuestados consideran que los directivos del Cabildo probablemente no cumplen con sus funciones y responsabilidades, el 26% menciona que definitivamente no, el 21% responde que definitivamente sí, el 18% probablemente sí, mientras que el 5% está indeciso a cerca de este tema. Esto denota que los encuestados no están satisfechos de las gestiones realizadas por quienes forman parte de la directiva del Cabildo Comunal.

6) ¿Considera que la existencia de un manual de funciones es necesaria para guiar las acciones de los directivos de la comuna Barcelona?

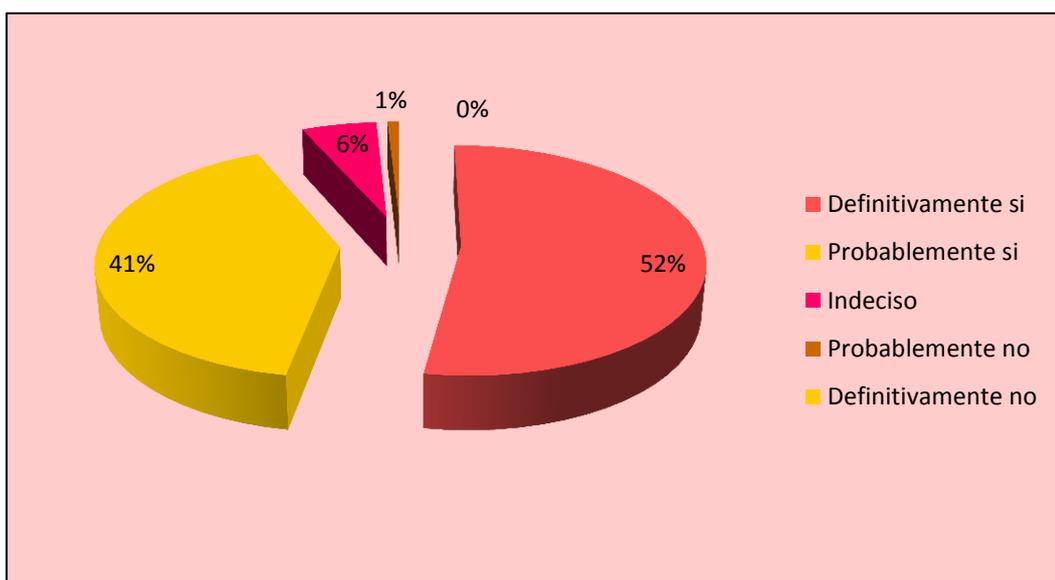
**TABLA6: Manual de funciones**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>6</b>	Definitivamente si	119	52%
	Probablemente si	92	41%
	Indeciso	13	6%
	Probablemente no	2	1%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO6: Manual de funciones**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Elizabeth Borbor Gabino

El 52% de los socios encuestados consideran necesaria la existencia de un manual de funciones que sirva de guía para las acciones de los directivos, el 41% probablemente sí, el 6% responde que se encuentra indeciso, y solo el 1% cree que probablemente no es necesario. Esto muestra que se debe elaborar e implementar un manual de funciones que guíe a los miembros del Cabildo a trabajar para el desarrollo de la organización y su comunidad.

7) ¿Considera usted que los miembros del Cabildo tienen los conocimientos requeridos para la correcta administración del mismo?

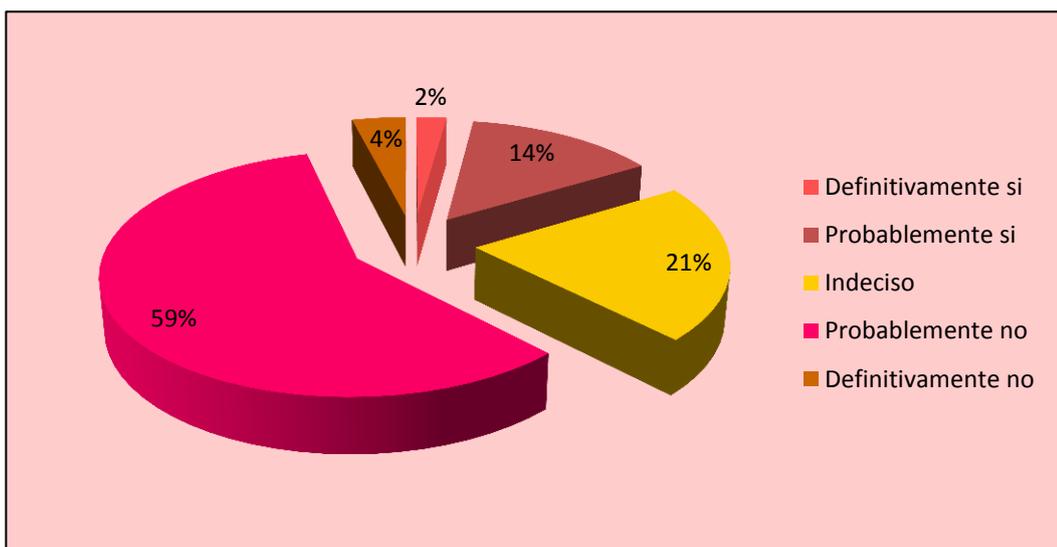
**TABLA7: Conocimientos para la correcta administración**

ÍTEMES		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>7</b>	Definitivamente si	5	2%
	Probablemente si	32	14%
	Indeciso	48	21%
	Probablemente no	132	59%
	Definitivamente no	9	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO7: Conocimientos para la correcta administración**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 59% de los socios encuestados mencionan que los directivos probablemente no tienen los conocimientos requeridos para la correcta administración del Cabildo, el 21% se halla indeciso, el 14% considera que probablemente sí, el 4% definitivamente no y solo el 2% cree que definitivamente sí. Al respecto se puede deducir que los escasos conocimientos de los directivos en términos generales impiden una adecuada administración.

8) ¿Considera que los recursos materiales con los que cuenta la organización son utilizados correctamente por los directivos del Cabildo?

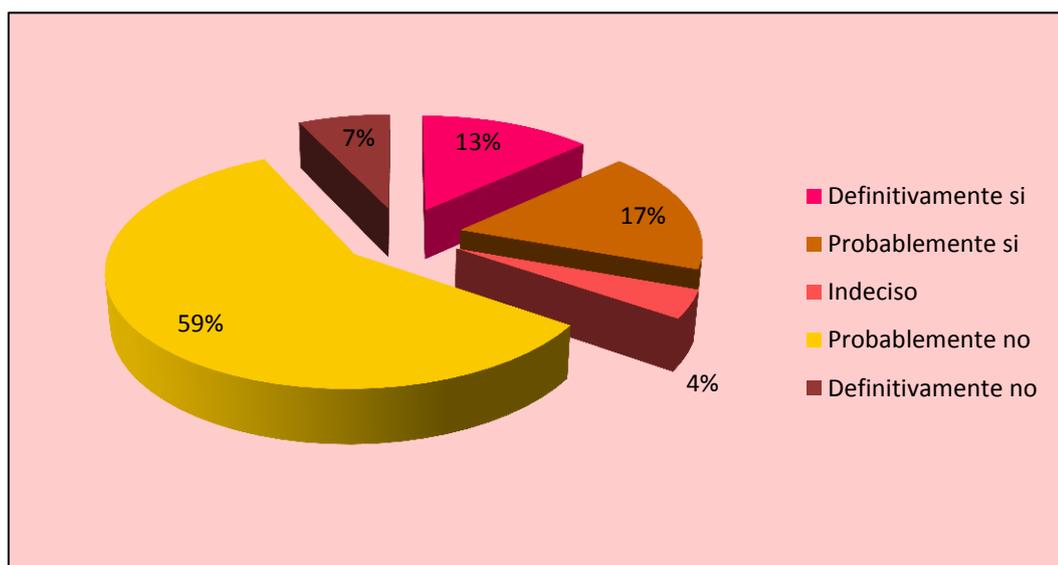
**TABLA8: Utilización de recursos materiales**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>8</b>	Definitivamente si	30	13%
	Probablemente si	39	17%
	Indeciso	9	4%
	Probablemente no	132	59%
	Definitivamente no	16	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO8: Utilización de recursos materiales**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 59% de los encuestados cree que los recursos materiales con los que cuenta el Cabildo probablemente no son correctamente utilizados por los directivos, el 17% probablemente sí, el 13% definitivamente si, el 7% definitivamente no, mientras que el 4% se encuentra indeciso. Las cifras permiten comprender que los socios se encuentran inconformes del uso de los recursos materiales utilizados por el Cabildo, aunque no son muchos los recursos, consideran importante su uso óptimo y adecuado.

9) ¿Cómo considera la comunicación que manejan los miembros del Cabildo?

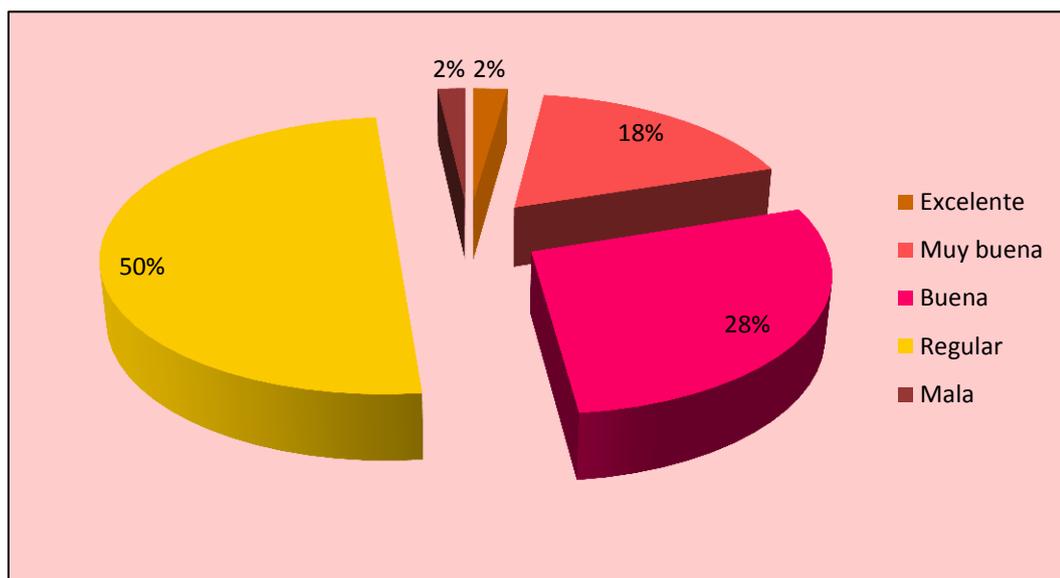
**TABLA9: Comunicación de los miembros del Cabildo**

ÍTEMES		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>9</b>	Excelente	5	2%
	Muy buena	40	18%
	Buena	64	28%
	Regular	113	50%
	Mala	4	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO9: Comunicación de los miembros del Cabildo**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

En el tema de comunicación los socios encuestados piensan en un 50% que es regular, el 28% buena, el 18% muy buena, el 2% excelente y 2% consideran que es mala. Esto permite conocer que los encuestados se han dado cuenta que en el Cabildo la comunicación manejada es deficiente, por lo general trabajan de forma individual por la carencia de este tema importante, que incluso se ha visto reflejado en las asambleas generales realizadas mensualmente.

**10) ¿Cómo considera el liderazgo ejercido por los miembros del Cabildo?**

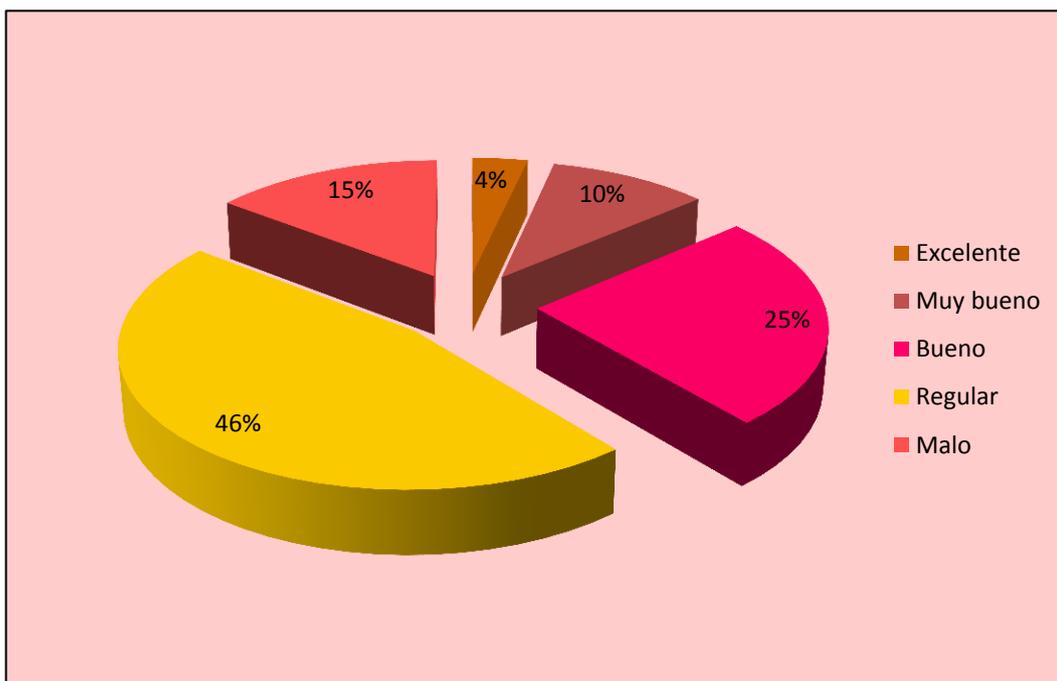
**TABLA10: Liderazgo ejercido**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>10</b>	Excelente	8	4%
	Muy bueno	23	10%
	Bueno	57	25%
	Regular	105	46%
	Malo	33	15%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO10: Liderazgo ejercido**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 46% de los socios encuestados indican que el liderazgo ejercido por los miembros del Cabildo es regular, el 25% menciona que es bueno, el 15% responden que es malo, el 10% muy bueno y solo un 4% creen que es excelente. Lo que permite a través de los resultados obtenidos conocer la existencia de un liderazgo deficiente por parte de quienes dirigen el Cabildo.

11) ¿Considera usted que las actividades que realiza el Cabildo cumplen con su propósito inicial?

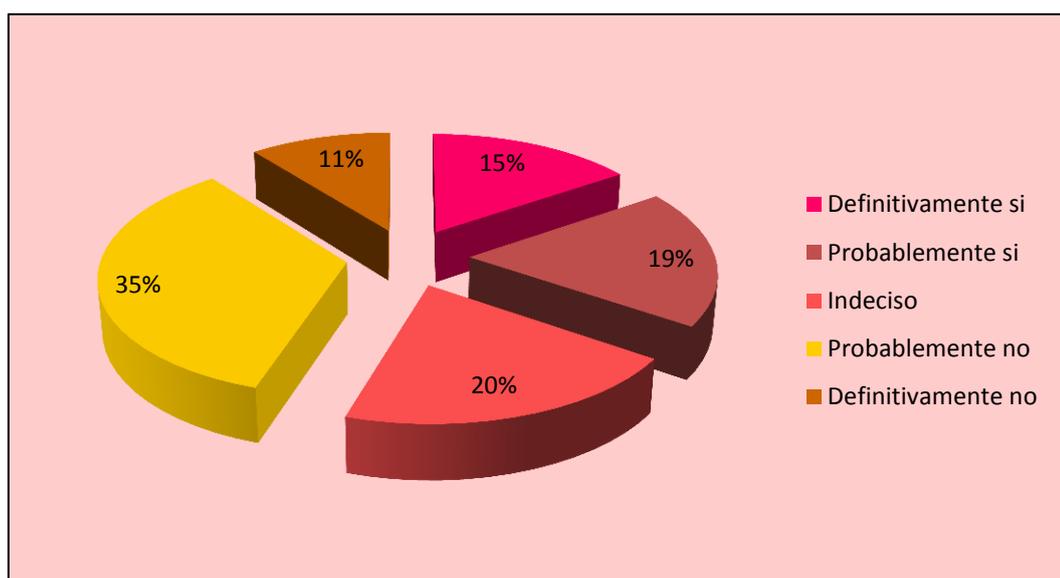
**TABLA11: Actividades realizadas por el Cabildo**

ÍTEMES		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>11</b>	Definitivamente si	35	15%
	Probablemente si	43	19%
	Indeciso	46	20%
	Probablemente no	78	35%
	Definitivamente no	24	11%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO11: Actividades realizadas por el Cabildo**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 35% de los encuestados consideran que las actividades efectuadas por los directivos probablemente no cumplen con el propósito inicial, el 20% se encuentra indeciso, el 19% responde que probablemente sí, el 15% precisa que definitivamente si y el 11% cree que definitivamente no. Esto se da porque muchos de los proyectos y actividades que se llevan a cabo no son culminados, lo que repercute desfavorablemente en el cumplimiento del objetivo inicial.

12) ¿Cada qué tiempo considera usted que los directivos del Cabildo deben evaluar las actividades realizadas?

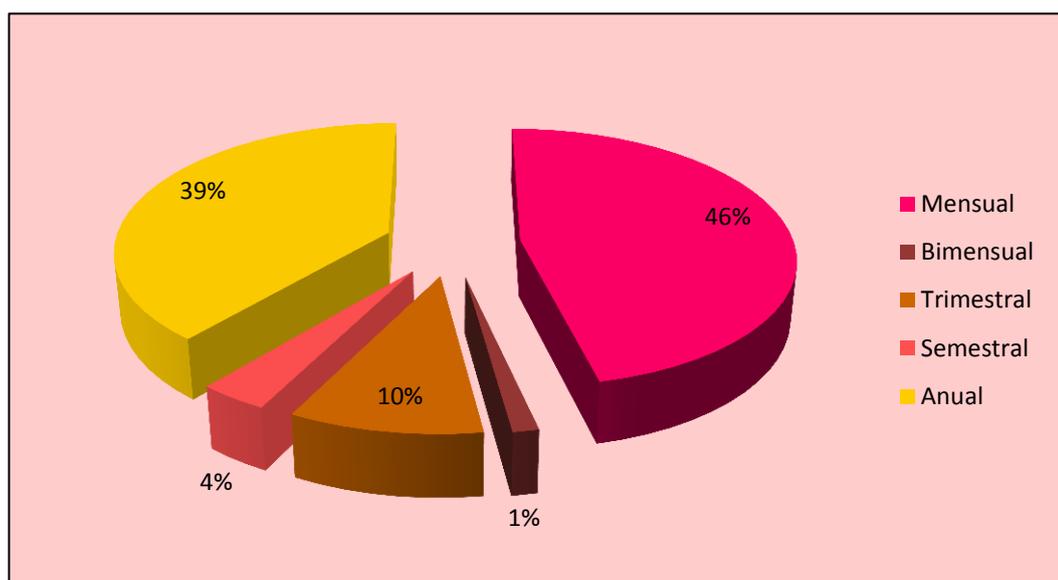
**TABLA12: Tiempo de evaluación de actividades**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>12</b>	Mensual	105	46%
	Bimensual	3	1%
	Trimestral	22	10%
	Semestral	8	4%
	Anual	88	39%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO12: Tiempo de evaluación de actividades**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

Los socios encuestados en un 46% consideran que la evaluación de las actividades que efectúa el Cabildo debe realizarse mensualmente, el 39% la prefieren de forma anual, para el 10% lo más idóneo es trimestral, el 4% semestralmente y el 1% bimensual. En su mayoría concordaron que lo idóneo es mensualmente, porque los resultados de las evaluaciones se comunicarían en las asambleas generales efectuadas en el mismo lapso de tiempo.

13) ¿Considera usted que las acciones efectuadas por el Cabildo contribuyen al desarrollo de la organización?

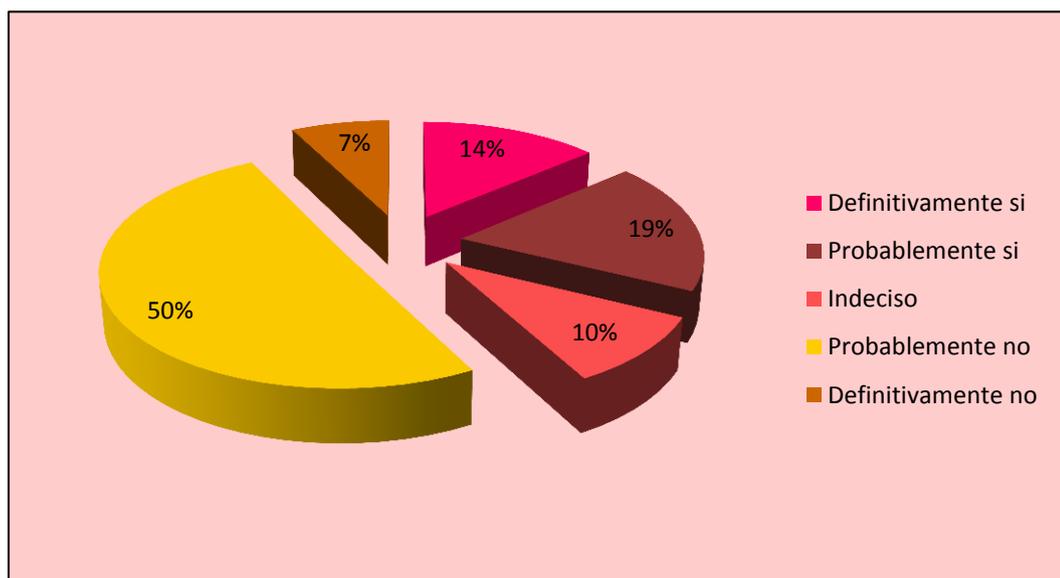
**TABLA13: Acciones efectuadas por el Cabildo**

ÍTEMES		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>13</b>	Definitivamente si	31	14%
	Probablemente si	42	19%
	Indeciso	22	10%
	Probablemente no	114	50%
	Definitivamente no	17	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO13: Acciones efectuadas por el Cabildo**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

Con respecto a este tema los socios encuestados en un 50% piensan que las acciones efectuadas por el Cabildo probablemente no contribuyen al desarrollo de la organización, para el 19% probablemente sí, el 14% considera que definitivamente si, el 10% se encuentra indeciso y el 7% definitivamente no. Estos datos muestran que los socios se sienten insatisfechos por las actividades que desarrollan los dirigentes.

14) ¿En su calidad de socio comunero, considera que lo realizado por el Cabildo genera los resultados aspirados para el bienestar de la comunidad?

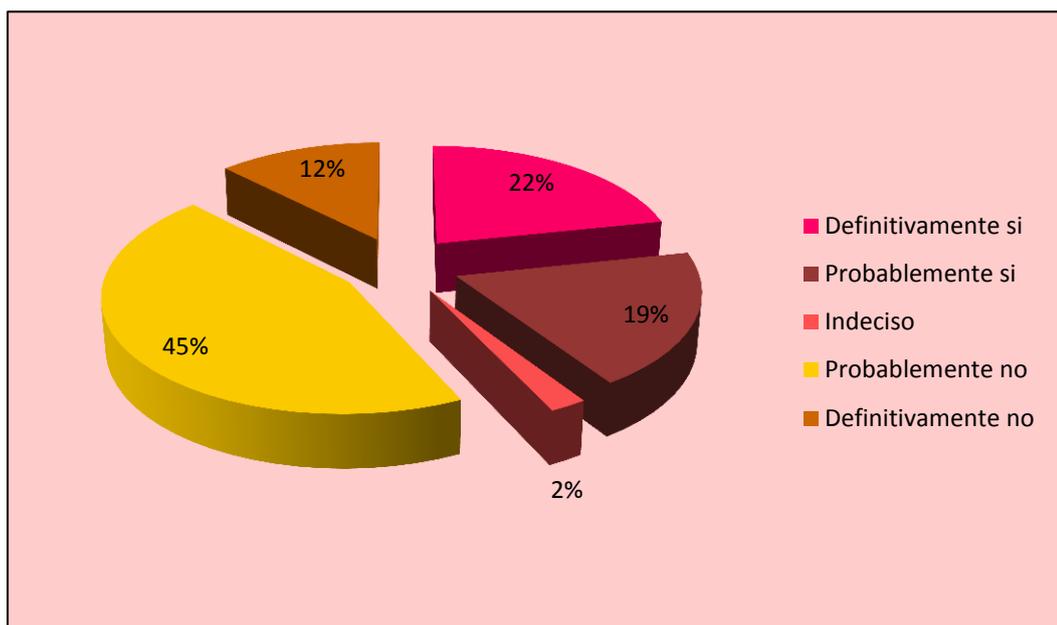
**TABLA14: Resultados para el desarrollo de la organización**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>14</b>	Definitivamente si	49	22%
	Probablemente si	43	19%
	Indeciso	5	2%
	Probablemente no	101	45%
	Definitivamente no	28	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO14: Resultados para el desarrollo de la organización**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 45% de los encuestados mencionan que lo realizado por el Cabildo probablemente no genera los resultados aspirados para el bienestar de la comunidad, el 22% cree que definitivamente si, el 19% probablemente sí, el 12% definitivamente no y el 2% se encuentra indeciso. Esto denota que los proyectos realizados no han tenido el efecto esperado para la comunidad.

15) ¿Considera usted necesario impartir capacitaciones en temas administrativos a los directivos del Cabildo Comunal?

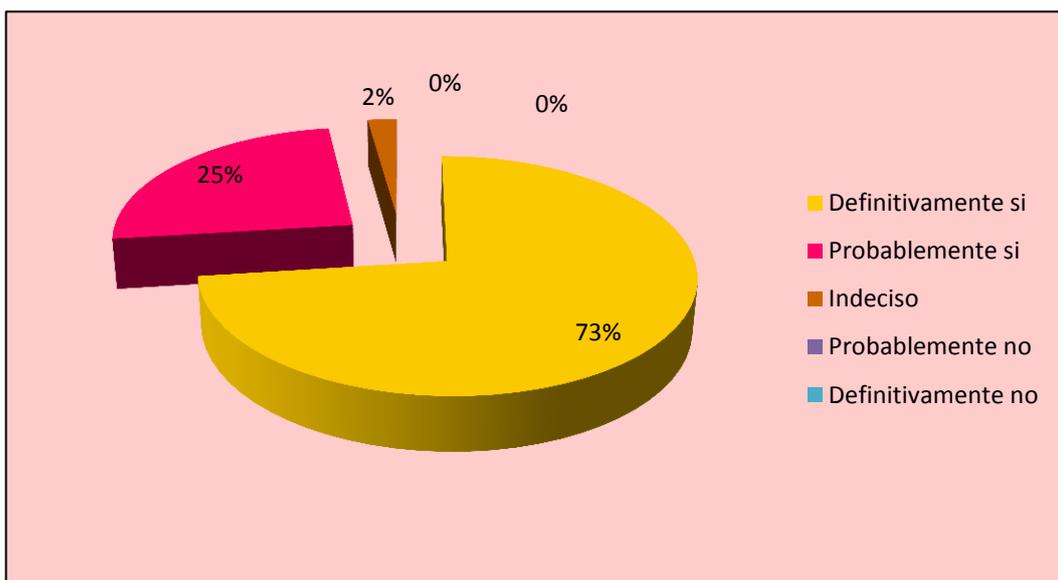
**TABLA15: Necesidad de capacitación**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>15</b>	Definitivamente si	165	73%
	Probablemente si	56	25%
	Indeciso	5	2%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO15: Necesidad de capacitación**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 73% de los socios encuestados definitivamente si consideran necesario impartir capacitaciones en temas administrativos a los directivos del Cabildo, el 25% cree que probablemente sí, mientras que el 2% se encuentra indeciso. Esto muestra que los socios tienen idea del limitado conocimiento que poseen los directivos en cuanto a la administración del Cabildo.

**16) ¿Considera usted necesario que el Cabildocuenta con un plan anual de capacitación?**

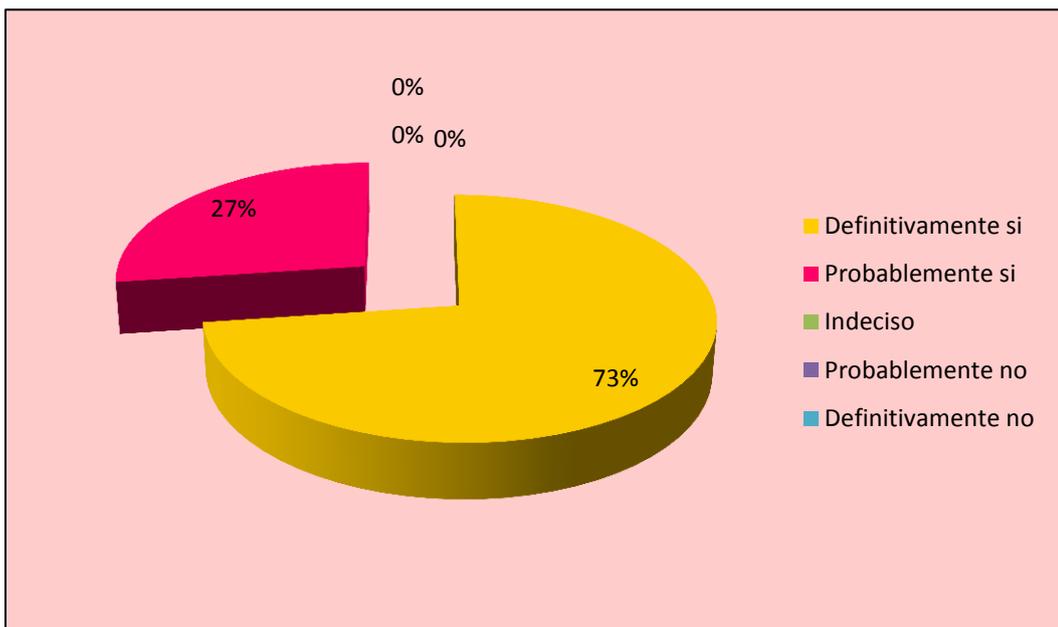
**TABLA16: Plan anual de capacitación**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>16</b>	Definitivamente si	166	73%
	Probablemente si	60	27%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO16: Plan anual de capacitación**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

Los socios encuestados en un 73% consideran necesario que el Cabildo cuente con un plan anual de capacitación, mientras que el 27% creen que probablemente sí. Según los resultados obtenidos es factible la vigencia de un plan anual de capacitación en el que se consideren temas específicos que deben reforzar los directivos del Cabildo.

17) ¿Conoce usted con qué frecuencia se han desarrollado programas de motivación dirigidos a la directiva del Cabildo para mejorar su desempeño en la organización?

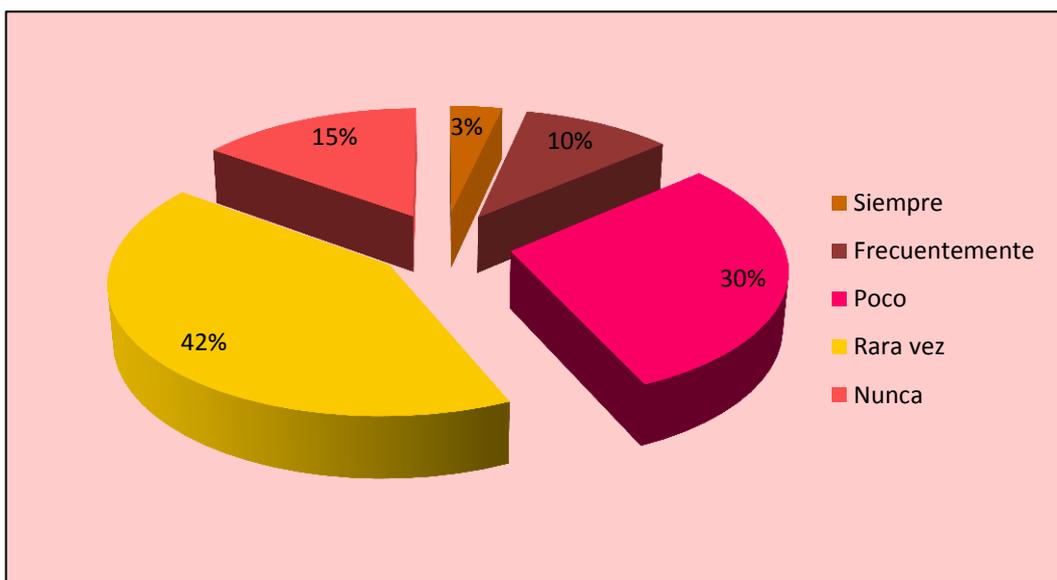
**TABLA17: Desarrollo de programas de motivación**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>17</b>	Siempre	8	3%
	Frecuentemente	23	10%
	Poco	67	30%
	Rara vez	94	42%
	Nunca	34	15%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO17: Desarrollo de programas de motivación**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

Los socios encuestados indican en un 42% que rara vez se desarrollan programas de motivación dirigidos a la directiva del Cabildo encaminados a mejorar su desempeño en la organización, el 30% considera que poco, el 15% responde nunca, el 10% frecuentemente, y solo para el 3% siempre. Estos programas permiten el compromiso de trabajar en beneficio de la comuna.

18) ¿Considera usted que la satisfacción laboral de los directivos es un factor fundamental para el desarrollo de la organización?

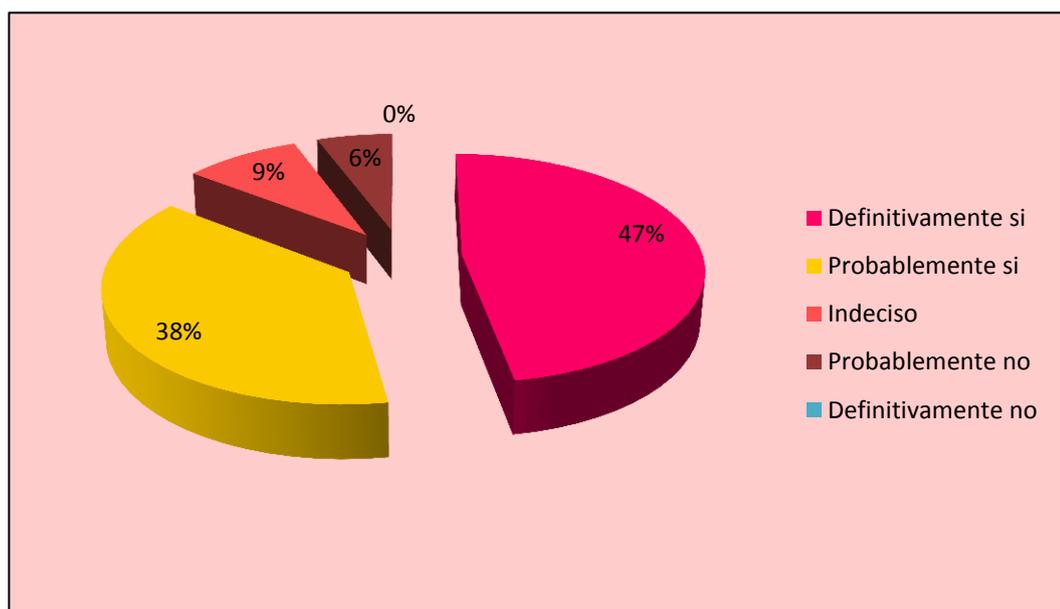
**TABLA18: Satisfacción laboral**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>18</b>	Definitivamente si	107	47%
	Probablemente si	86	38%
	Indeciso	20	9%
	Probablemente no	13	6%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO18: Satisfacción laboral**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 47% de los socios encuestados menciona que la satisfacción laboral de los directivos definitivamente si es un factor fundamental para el desarrollo del Cabildo, el 38% considera que probablemente sí, el 9% se encuentra indeciso, mientras que el 6% indica que probablemente no. Es importante recalcar que en una organización quienes la conforman se sientan satisfechos en su trabajo, puesto que esto se refleja en su buen desempeño y logro de los objetivos.

19) ¿Cómo considera el ambiente laboral en el Cabildo Comunal?

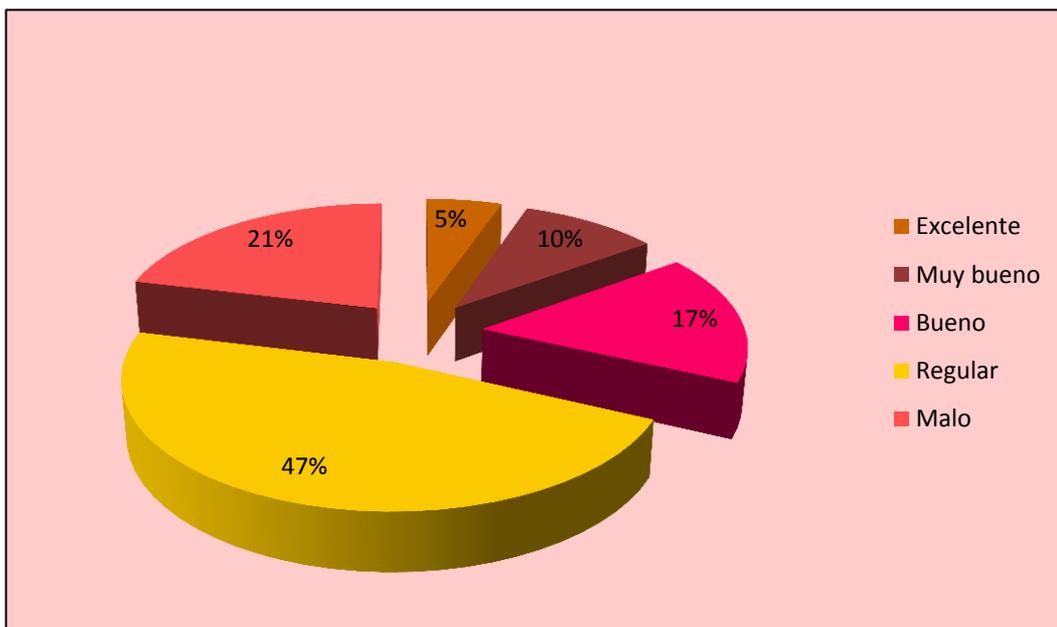
**TABLA19: Ambiente laboral**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>19</b>	Excelente	12	5%
	Muy buena	22	10%
	Buena	38	17%
	Regular	106	47%
	Mala	48	21%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO19: Ambiente laboral**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 47% de los encuestados consideran que el ambiente laboral en el Cabildo es regular, el 21% indican que es malo, el 17% creen que es bueno, el 10% piensan que es muy bueno y el 5% manifiesta que excelente. Esto demuestra que el clima organizacional en que él se desempeñan los directivos no es el adecuado, impidiéndoles trabajar en equipo para el bienestar de la comunidad, además de las diferentes percepciones que los socios tienen con respecto al ambiente interno del Cabildo.

**20) ¿Participa usted de las actividades efectuadas por el Cabildo?**

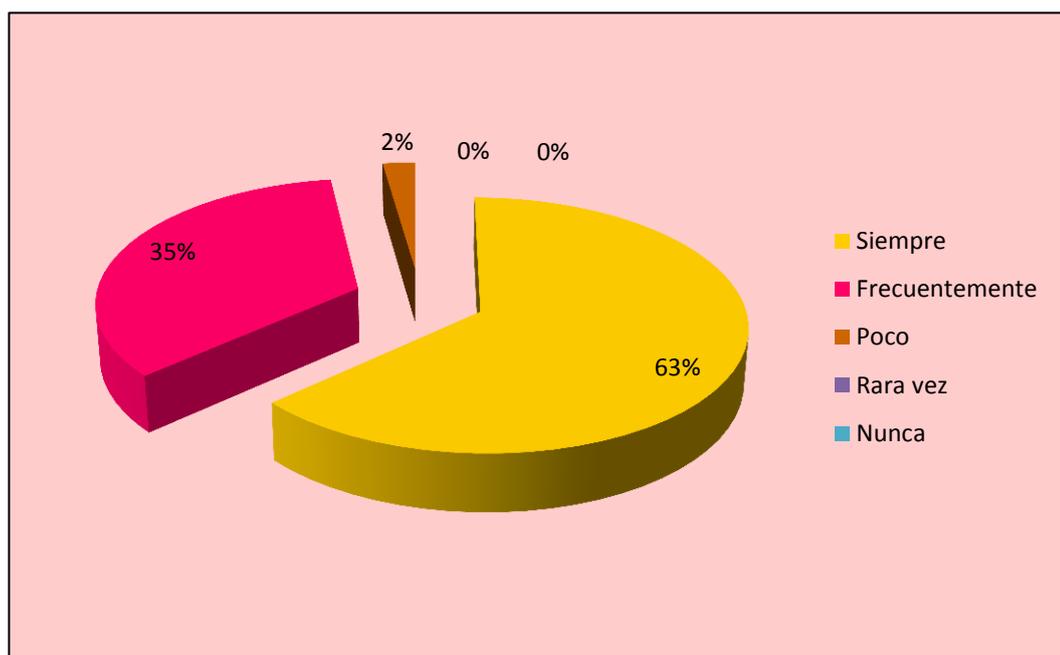
**TABLA20: Actividades efectuadas**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>20</b>	Siempre	142	63%
	Frecuentemente	79	35%
	Poco	5	2%
	Rara vez	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO20: Actividades efectuadas**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

Los socios del Cabildo encuestados afirman en un 63% siempre participan de las actividades efectuadas por el Cabildo, 35% frecuentemente, mientras que el 2% poco. Estos resultados se dieron en base a que los socios acuden a las asambleas generales mensualmente y son participes de las actividades que ahí se propongan, siempre y cuando beneficien a los habitantes de la comuna.

21) ¿Considera que las actividades que realiza el Cabildo cumplen con sus objetivos?

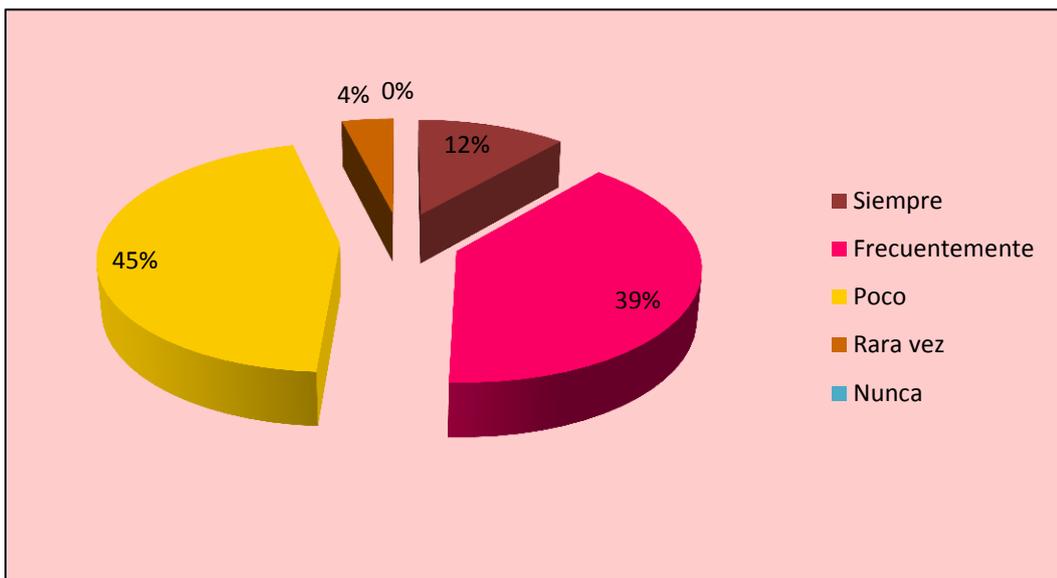
**TABLA21: Actividades cumplen con los objetivos**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>21</b>	Siempre	26	12%
	Frecuentemente	89	39%
	Poco	102	45%
	Rara vez	9	4%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO21: Actividades cumplen con los objetivos**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 45% de los socios encuestados indican que las actividades realizadas por el Cabildo cumplen poco con sus objetivos, el 39% considera que frecuentemente, el 12% siempre, y el 4% rara vez. Los socios manifiestan que las actividades no cumplen con su fin porque en ocasiones no son llevadas a cabo de forma efectiva o simplemente no son culminadas como corresponde.

22) ¿Considera usted que los miembros del Cabildo optimizan recursos y logran en corto tiempo lo que se proponen?

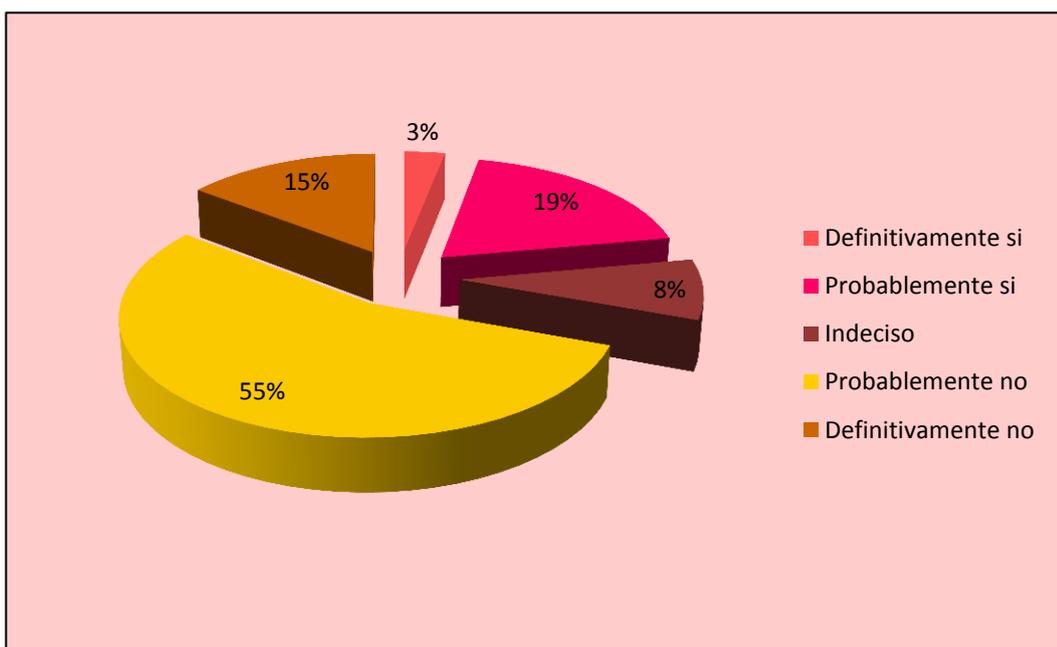
**TABLA22: Eficiencia de los directivos del Cabildo**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
22	Definitivamente si	7	3%
	Probablemente si	43	19%
	Indeciso	19	8%
	Probablemente no	124	55%
	Definitivamente no	33	15%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO22: Eficiencia de los directivos del Cabildo**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

El 55% de los encuestados considera que los directivos probablemente no optimizan recursos y logran en corto tiempo lo que se proponen, el 19% menciona que probablemente sí, el 15% cree que definitivamente no, el 8% se encuentra indeciso, mientras que el 3% piensa que definitivamente si los miembros del Cabildo son eficientes.

23) ¿Considera necesario el diseño de un modelo de gestión administrativa que permita el desarrollo organizacional del Cabildo de la comuna Barcelona?

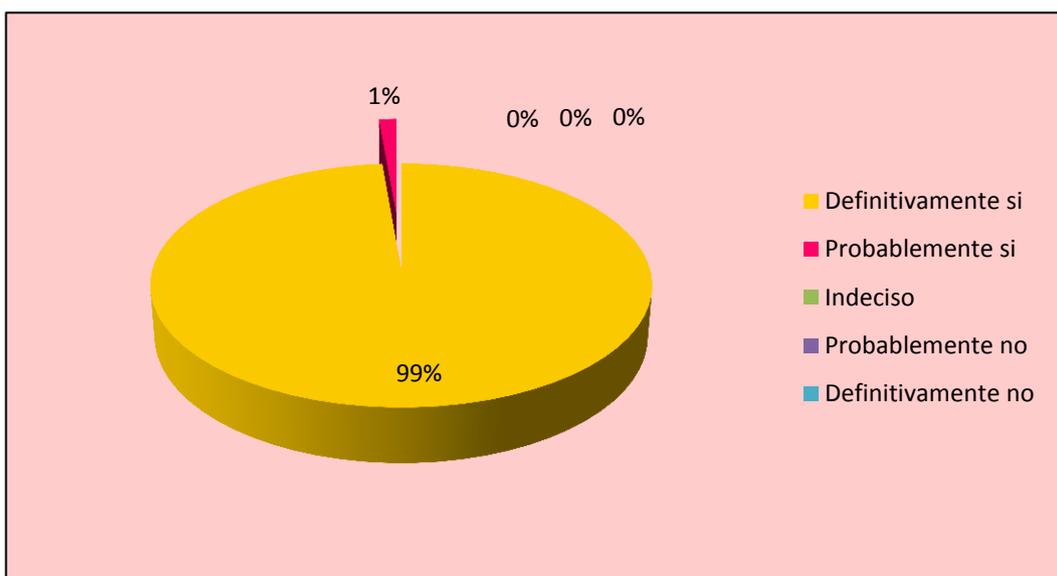
**TABLA23: Diseño de un modelo de gestión administrativa**

ÍTEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>23</b>	Definitivamente si	223	99%
	Probablemente si	3	1%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**GRÁFICO23: Diseño de un modelo de gestión administrativa**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

En consideración al diseño de un modelo de gestión administrativa para el Cabildo de la comuna Barcelona, los socios encuestados en un 99% consideran que definitivamente si es necesario el diseño de un modelo de gestión que permita el desarrollo organizacional y que sirva como guía para la administración efectiva de los directivos dela entidad, mientras que el 1% mencionan que probablemente sí.

## **3.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.4.1. Conclusiones**

- a) La planeación realizada por el Cabildo no cumple con los parámetros requeridos para promover el desarrollo organizacional, debido a que no hay establecida una misión que describa su razón de ser, una visión que plasme hacia dónde quiere llegar la organización y objetivos concretos, que impide definir estrategias.
- b) No existe un manual de funciones que sirva de guía para las actuaciones del Cabildo, en donde se detalle todo aquello que deben realizar los directivos y que contribuya a una gestión eficiente, así como también no cuenta con una representación gráfica de su estructura orgánica.
- c) Existe un problema de liderazgo y comunicación, tanto entre directivos y socios de la organización, impidiendo el desarrollo de la organización.
- d) El seguimiento y evaluación de las actividades y proyectos efectuados por el Cabildo no son llevados a cabo, impidiendo detectar posibles desviaciones en su ejecución.
- e) Los directivos del Cabildo no reciben capacitaciones que les permitan mejorar su desempeño en la organización.
- f) La comuna Barcelona refleja la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativa, que contribuya a mejorar el desempeño de los directivos.

### **3.4.2. Recomendaciones**

- a) Establecer una adecuada planeación en el Cabildo que cumpla con los parámetros requeridos, basada en el establecimiento de una misión, visión, procesos estratégicos, generadores de valor y de apoyo, así como también objetivos que permitan establecer estrategias encaminadas al desarrollo de la organización.
  
- b) Elaborar un manual de funciones basado en el reglamento interno de la comuna, además del correspondiente organigrama del Cabildo.
  
- c) Fortalecer el liderazgo y comunicación que permita que todos los socios y comunidad en general se informen de lo efectuado por el Cabildo.
  
- d) Establecer lineamientos de seguimiento y evaluación a fin de que se realice el respectivo control a las actividades y proyectos, permitiendo detectar y reducir desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos.
  
- e) Elaborar un plan anual de capacitación en el que se consideren temas que orienten a los directivos del Cabildo a realizar una correcta gestión.
  
- f) Elaborar un modelo de gestión administrativa, tomando como referencia la problemática detectada, que sirva como una herramienta guía para las

## **CAPÍTULO IV**

### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA BARCELONA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

Como resultado de la investigación efectuada, es conveniente el diseño de un modelo de gestión administrativa que dé solución a la problemática encontrada, esta propuesta está basada en los procesos gobernantes, habilitantes y generadores de valor, a través de su aplicación, quienes forman parte de la directiva contarán con una guía para la correcta gestión del Cabildo de la comuna Barcelona, convirtiéndose en una herramienta de mucha importancia para el desarrollo de la organización.

El modelo de gestión administrativa contiene las acciones orientadas al logro de los objetivos del Cabildo Comunal de Barcelona; mediante el cumplimiento y aplicación efectiva del proceso administrativo, definiendo parámetros que contribuyan a ejecutar procesos con valor agregado, además de establecer factores primordiales para el desarrollo de la organización, tales como misión, visión, valores, principios, diseño de la estructura orgánica y manual de funciones.

El presente modelo de gestión administrativa contribuirá al fortalecimiento de la organización, mediante la aplicación de herramientas proporcionadas en el mismo, minimizando así las falencias existentes en el Cabildo Comunal de Barcelona, cantón Santa Elena.

## **4.2. OBJETIVOS**

### **4.2.1. Objetivo General**

Orientar la ejecución del proceso administrativo, mediante la aplicación de un modelo de gestión que permita el desarrollo organizacional de la comuna Barcelona.

### **4.2.2. Objetivos Específicos**

- Establecer el pensamiento estratégico, mediante la elaboración de misión, visión, objetivo organizacional, políticas, valores y principios que otorguen al Cabildo Comunallas directrices aplicables durante los próximos cuatro años.
- Fortalecer el proceso de organización en el Cabildo Comunal de Barcelona, mediante el diseño de la representación gráfica de su estructura orgánica e implementación de un manual de funciones, que sirvan de guía en el desarrollo de las actividades.
- Promover el desarrollo del talento humano mediante la elaboración de un plan anual de capacitación, que permita el desempeño eficiente de los miembros del Cabildo.
- Fomentar la dirección basada en resultados mediante el liderazgo efectivo y consolidación de los canales de información interna contribuyendo al mejoramiento de la gestión del Cabildo.
- Definir mecanismos de control mediante lineamientos de seguimiento y evaluación, que permita la detección y reducción de desviaciones oportunamente.

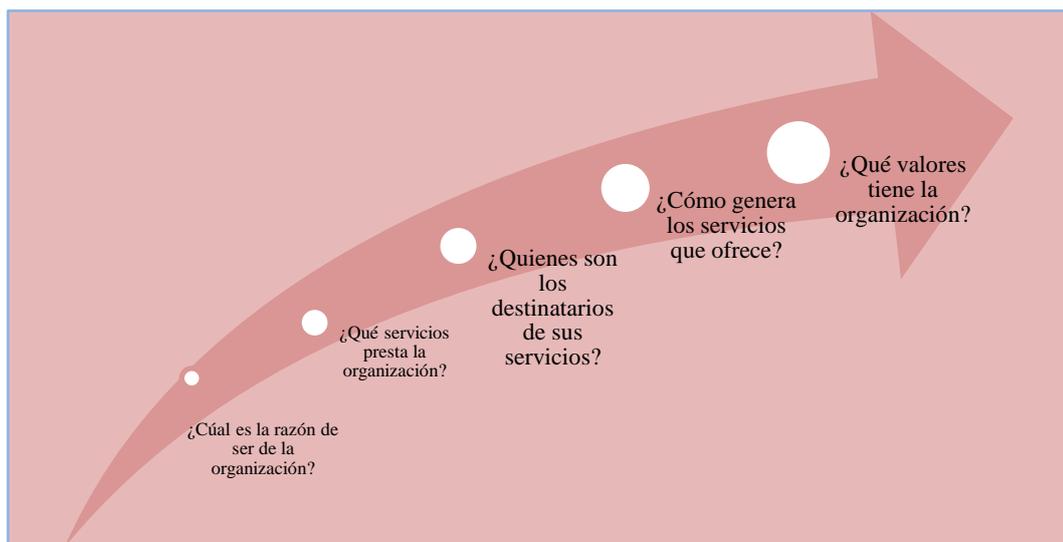
## 4.3. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 4.3.1. Pensamiento Estratégico

#### 4.3.1.1. Misión

Para definir la misión de la organización es importante tomar en cuenta las siguientes preguntas:

**GRÁFICO24: ¿Cómo crear una misión?**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

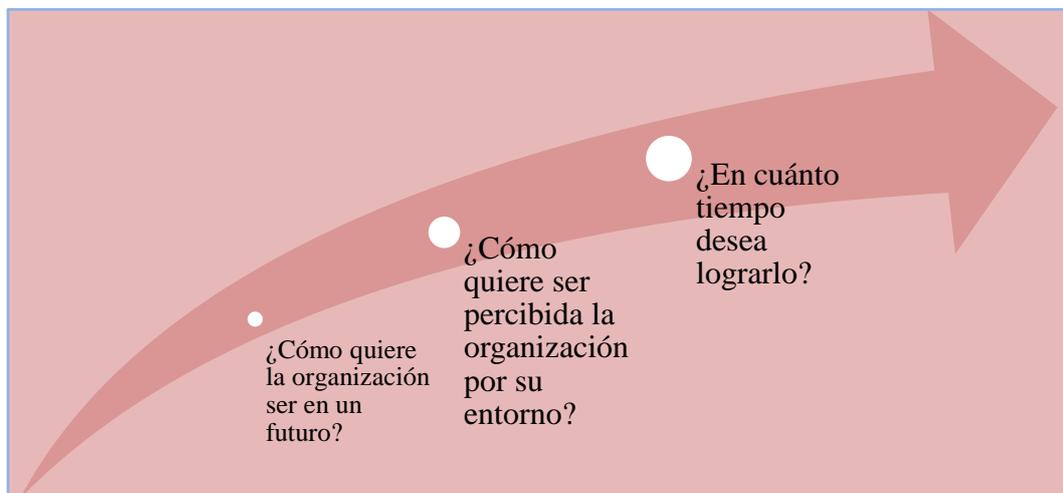
### Misión del Cabildo Comunal de Barcelona

El Cabildo de la comuna Barcelona es una organización dedicada a trabajar para el mejoramiento de la calidad de vida de los socios y habitantes de la comunidad, a través de la ejecución de acciones efectuadas con responsabilidad y compromiso, garantizando el interés colectivo.

#### 4.3.1.2. Visión

Para definir la visión de la organización es importante tomar en cuenta las siguientes preguntas:

#### GRÁFICO25: ¿Cómo crear una visión?



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Graciela Elizabeth Borbor Gabino

#### Visión del Cabildo Comunal de Barcelona

El Cabildo de la comuna Barcelona aplicará una gestión organizacional eficiente, caracterizada por la participación efectiva y compromiso de directivos, socios y habitantes, constituyéndose en un referente de progreso a nivel provincial y nacional.

#### 4.3.1.3. Objetivo Organizacional

Realizar una gestión comunal eficiente, mediante el compromiso y desempeño óptimo de las funciones de cada directivo, logrando el desarrollo del Cabildo y bienestar comunal.

#### **4.3.1.4. Valores y Principios**

**Compromiso.-** Los directivos del Cabildo Comunal deberán evitar situaciones que comprometan su buen proceder en el desempeño de las funciones a su cargo, y de ninguna manera podrán gestionar en su propio beneficio o a favor de terceros.

**Honestidad.-** Quienes forman parte del Cabildo Comunal de Barcelona tienen el deber de conducirse en todo instante de forma proba y honesta, a fin no menoscabar su prestigio, y no comprometer la reputación y buen nombre de la organización.

**Respeto.-** Los directivos del Cabildo de la comuna Barcelona desarrollarán las actividades con sus compañeros de trabajo en el marco de cortesía y cordialidad, coadyuvando al fortalecimiento de valores internos.

**Responsabilidad.-** El talento humano del Cabildo de la comuna Barcelona debe cumplir sus deberes con idoneidad, procurando diligencia, seriedad y calidad, cuanto más elevado sea el cargo que ostenta, mayor es su responsabilidad

**Unidad.-** Para la consecución de los objetivos, los miembros del Cabildo deberán propiciar la efectiva comunicación y colaboración, a fin de que las acciones se desarrollen de forma eficiente y eficaz.

**Equidad.-** Los directivos deberán ejecutar acciones de modo que todos los habitantes de la comuna Barcelona puedan beneficiarse.

**Rendición de cuentas.-** Los miembros del Cabildo Comunal están obligados a rendir cuentas de su gestión de acuerdo con la normativa legal.

**Participación.-** Para la toma de decisiones de asuntos de interés de la comunidad en general, se deberá garantizar la participación voluntaria de directivos y socios del Cabildo Comunal.

**Disciplina.-** Ser una organización en el que sus directivos tengan la capacidad de actuar ordenada y transparentemente, encaminados al cumplimiento de la misión, visión y objetivos del Cabildo.

**Lealtad.-** Asumir con responsabilidad el cargo que desempeñan en el Cabildo de la comuna Barcelona, mostrando en todo momento respeto, sinceridad e imparcialidad, evitando actitudes inadecuadas hacia sus compañeros de trabajo y la colectividad.

#### **4.3.1.5. Políticas Organizacionales**

- Dar cumplimiento a lo establecido en los preceptos legales vigentes que le sean aplicables.
- Fomentar la participación de los socios y demás habitantes de la comunidad, a través de la integración efectiva de los mismos.
- Promover un ambiente laboral armonioso, basado en valores como: Compromiso, Honestidad, Respeto, Responsabilidad.
- Fortalecer los conocimientos de los directivos mediante capacitaciones continuas.

#### 4.3.1.6. Análisis FODA

**CUADRO 5: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con un espacio físico para efectuar las asambleas ordinarias y extraordinarias.</li> <li>2. Gozan de autonomía administrativa y financiera.</li> <li>3. Administración de las tierras comunales.</li> <li>4. Existencia de leyes que respaldan a las comunas como organizaciones sociales.</li> <li>5. Proyectos que benefician a la comunidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación del pensamiento estratégico en el Cabildo.</li> <li>2. Participación e integración efectiva de socios y directivos para adoptar decisiones que aporten al desarrollo comunal.</li> <li>3. Implementación de un manual de funciones.</li> <li>4. Implementación de sistemas de información y comunicación.</li> <li>5. Establecimiento de un plan anual de capacitación.</li> <li>6. Apoyo de instituciones para beneficio de la comunidad.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuentan con un reglamento interno obsoleto.</li> <li>2. Los directivos tienen un mínimo conocimiento administrativo.</li> <li>3. No cuenta con un organigrama y manual de funciones.</li> <li>4. Deficiente planificación: no hay establecida una misión, visión y objetivos.</li> <li>5. Comunicación limitada entre directivos y socios.</li> <li>6. Escaso control de las actividades ejecutadas.</li> <li>7. Débil liderazgo directivo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de interés de la población para participar en la toma de decisiones.</li> <li>2. Implementación de reformas fiscales que perjudiquen a la localidad.</li> <li>3. Crecimiento desmedido de la población.</li> <li>4. Las personas emigren hacia otros lugares.</li> <li>5. Problemas de invasiones de tierras.</li> </ol>

Fuente: Cabildo de la comuna Barcelona  
Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

### 4.3.1.7. Matriz Estratégica FODA

**CUADRO6: Análisis de la matriz estratégica FODA**

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>AMBIENTE EXTERNO</b></p> <p><b>AMBIENTE INTERNO</b></p>	<p>O1. Implementación del pensamiento estratégico en el Cabildo.</p> <p>O2. Participación e integración efectiva de socios y directivos para adoptar decisiones que aporten al desarrollo comunal.</p> <p>O3. Implementación de un manual de funciones.</p> <p>O4. Implementación de sistemas de información y comunicación.</p> <p>O5. Implementación de un plan anual de capacitación.</p> <p>O6. Apoyo de instituciones para beneficio de la comunidad.</p>	<p>A1. Carencia de interés de la población para participar en la toma de decisiones.</p> <p>A2. Implementación de reformas fiscales que perjudiquen a la localidad.</p> <p>A3. Crecimiento desmedido de la población.</p> <p>A4. Las personas emigren hacia otros lugares.</p> <p>A5. Problemas de invasiones de tierras.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1. Cuenta con un espacio físico para efectuar las asambleas ordinarias y extraordinarias.</p> <p>F2. Gozan de autonomía administrativa y financiera.</p> <p>F3. Administración de las tierras comunales.</p> <p>F4. Existencia de leyes que respaldan a las comunas como organizaciones sociales.</p> <p>F5. Proyectos que benefician a la comunidad.</p>	<p>F3/O2.- Socializar actividades que satisfagan las necesidades del Cabildo y la comunidad en general.</p> <p>F5/O6.- Convenios con instituciones que permitan realizar proyectos en beneficio de la comunidad.</p>	<p>F1/A1.- Incentivar la intervención de la ciudadanía en las asambleas, dándoles a conocer los mecanismos de participación.</p> <p>F5/A4.- Gestionar la implementación de nuevos proyectos en beneficio social.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1. Cuentan con un reglamento interno obsoleto.</p> <p>D2. Los directivos tienen un mínimo conocimiento administrativo.</p> <p>D3. No cuenta con un organigrama y manual de funciones.</p> <p>D4. Deficiente planificación: no hay establecida una misión, visión y objetivos.</p> <p>D5. Comunicación limitada entre directivos y socios.</p> <p>D6. Escaso control de las actividades ejecutadas.</p> <p>D7. Débil liderazgo directivo.</p>	<p>D3/O3.- Creación de un manual de funciones y organigrama organizacional.</p> <p>D2/O5.- Desarrollar capacitaciones a los directivos del Cabildo para reforzar sus conocimientos administrativos.</p>	<p>D5/A1.- Promover la participación de los socios en la toma de decisiones a través de la comunicación efectiva entre los involucrados.</p> <p>D7/A1.- Desarrollar talleres de liderazgo a los miembros del Cabildo.</p>

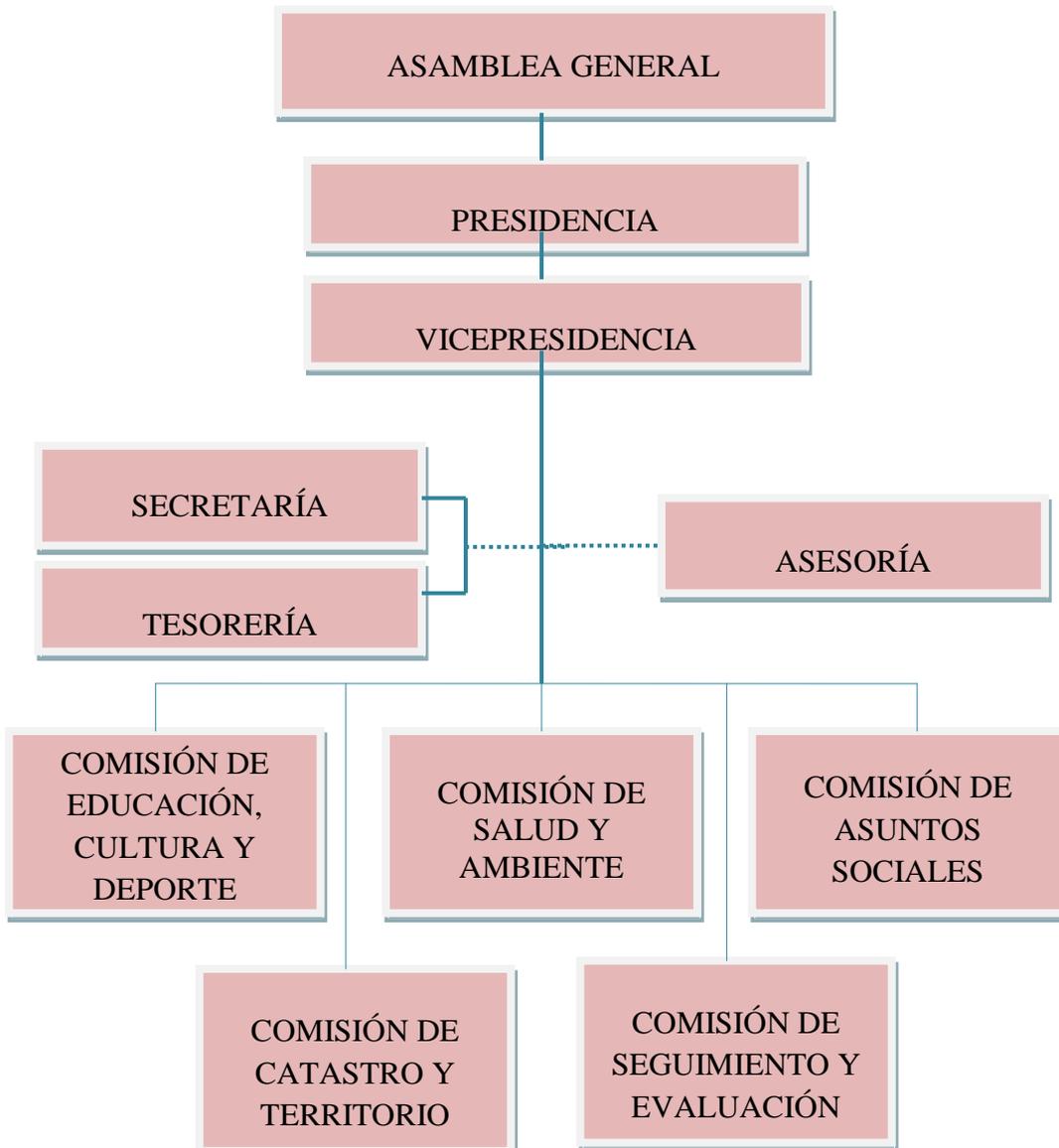
Fuente: Cabildo de la comuna Barcelona  
 Elaborado por: Graciela Elizabeth Borbor Gabino

### 4.3.2. Fortalecimiento del Proceso de Organización

#### 4.3.2.1. Estructura Orgánica

#### Organigrama estructural del Cabildo de la comuna Barcelona

GRÁFICO26: Organigrama estructural

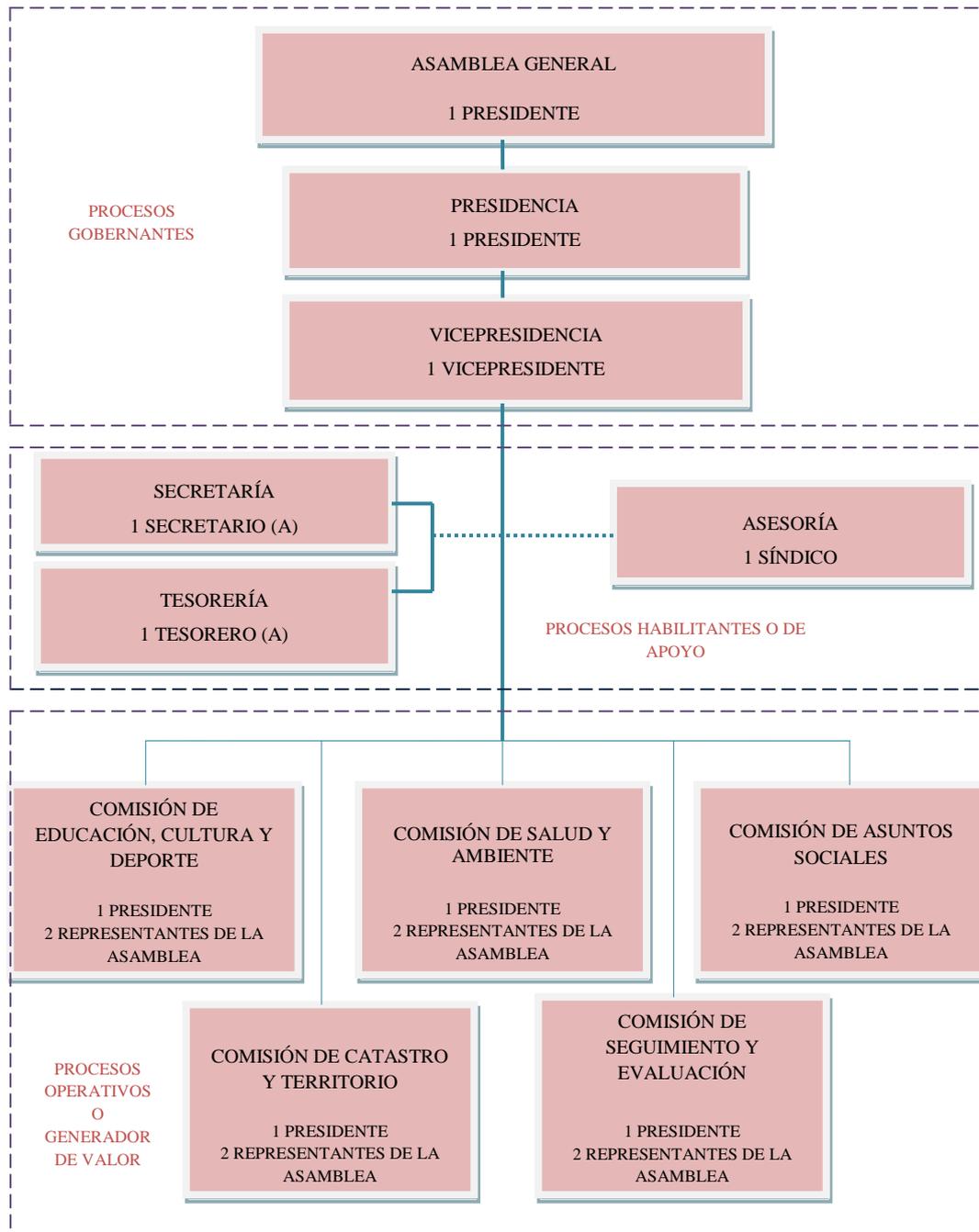


Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Graciela Elizabeth Borbor Gabino

ASESORÍA Y COORDINACIÓN	.....
AUTORIDAD	_____
RELACIÓN FUNCIONAL	—————

## Organigrama posicional del Cabildo de la comuna Barcelona

**GRÁFICO27: Organigrama Posicional**



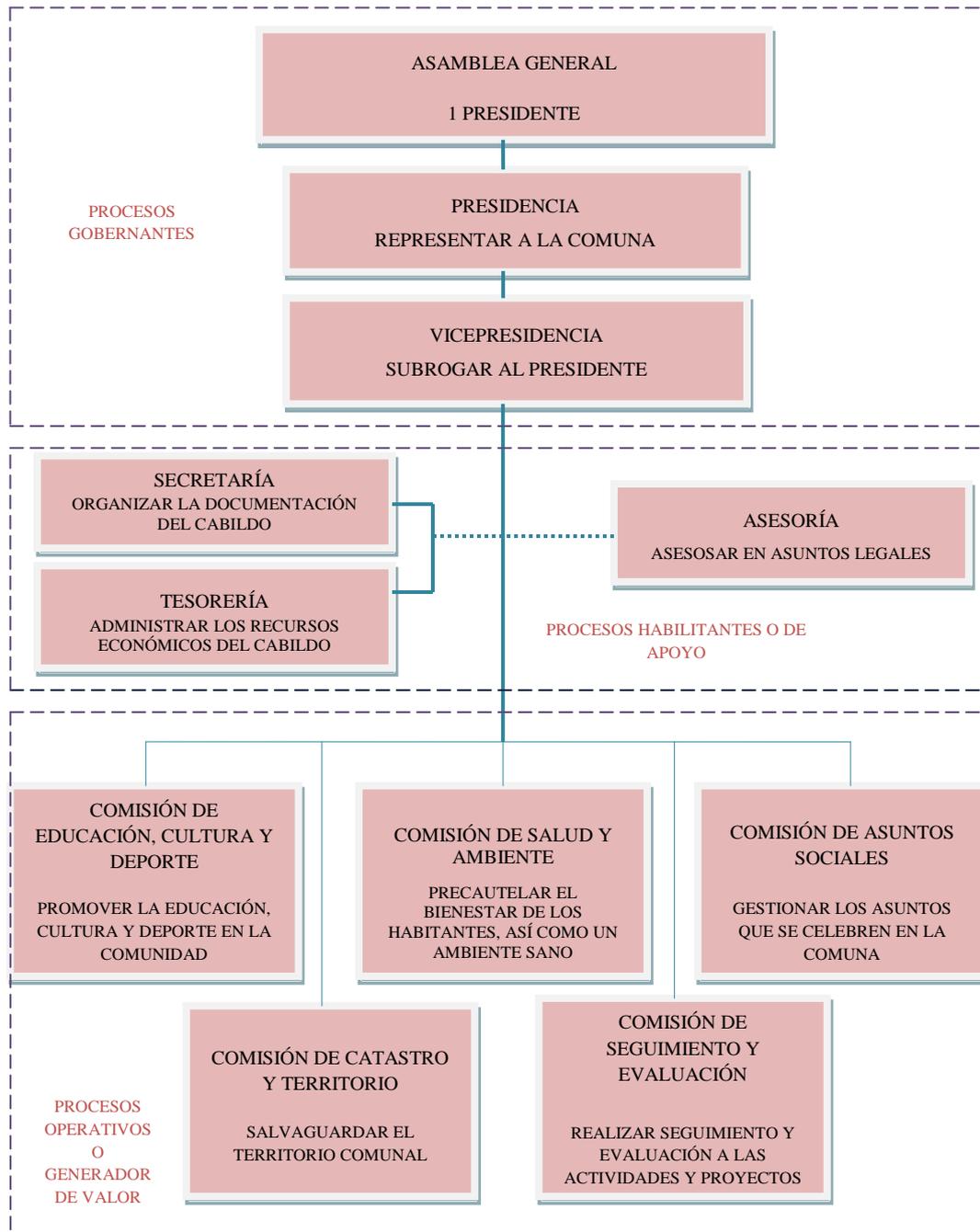
Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Graciela Elizabeth Borbor Gabino

ASESORÍA Y COORDINACIÓN	.....
AUTORIDAD	_____
RELACIÓN FUNCIONAL	=====

## Organigrama funcional del Cabildo de la comuna Barcelona

**GRÁFICO28: Organigrama Funcional**



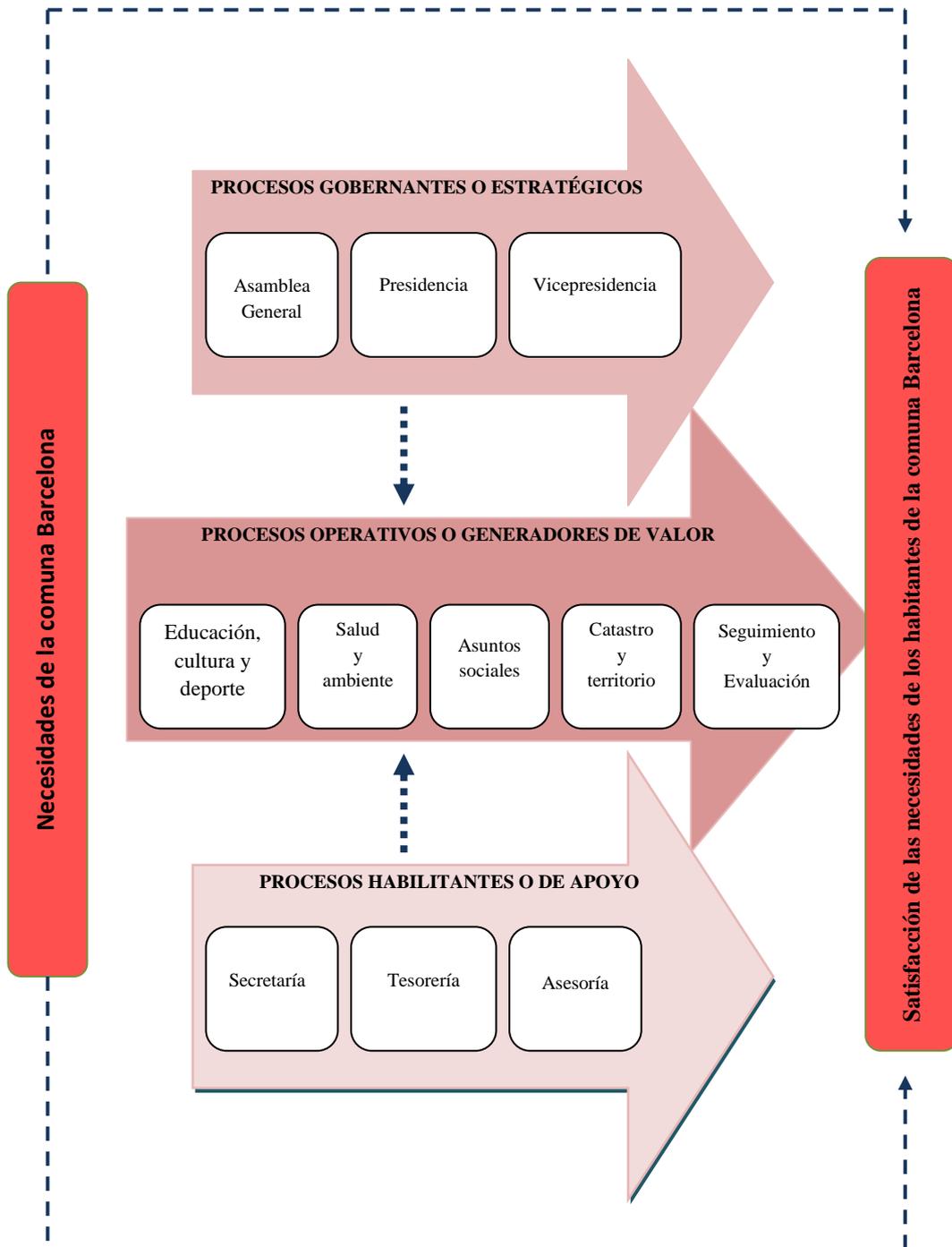
Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Graciela Elizabeth Borbor Gabino

ASESORÍA Y COORDINACIÓN	.....
AUTORIDAD	_____
RELACIÓN FUNCIONAL	_____

#### 4.3.2.2. Estructura de Procesos

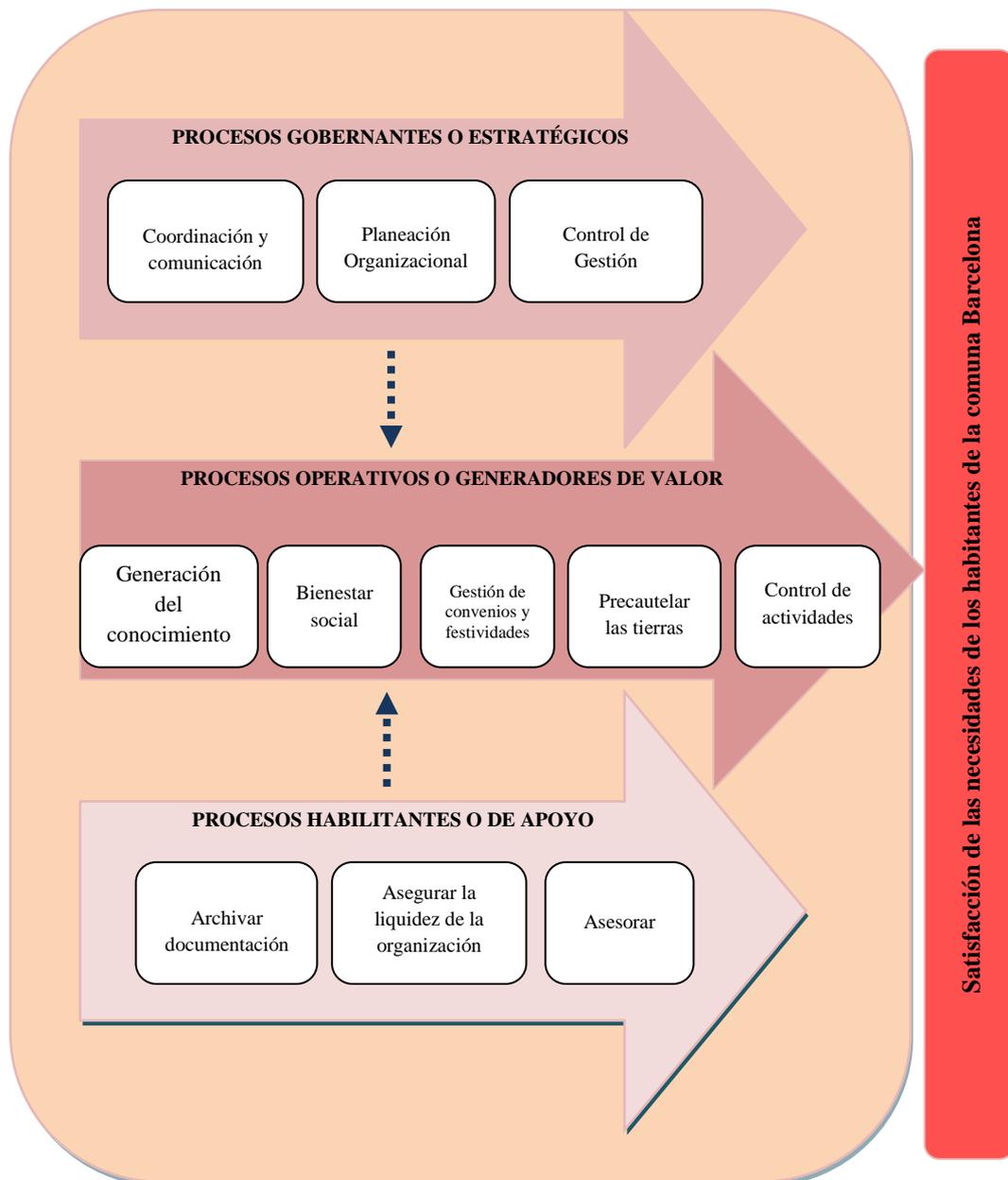
**GRÁFICO29: Estructura de procesos**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

## Delimitación de procesos

GRÁFICO30: Delimitación de procesos



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Graciela Elizabeth Borbor Gabino

#### 4.3.2.3. Niveles Organizativos

Los procedimientos que se encuentran dentro de la comuna Barcelona se establecieron en función de los siguientes niveles:

1. **Procesos Gobernantes o estratégicos:** Orienta a la gestión organizacional, mediante la definición de estrategias, planes y políticas; están vinculadas directamente a los altos nivel jerárquicos y sustenta los demás procesos del Cabildo Comunal.
2. **Procesos Habilitantes o de apoyo:** Facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos gobernantes y operativos, constituyéndose en un apoyo para la consecución de los objetivos.
3. **Procesos Operativos o Generadores de valor:** Son aquellos que permiten el desarrollo de la planificación organizacional y que inciden directamente en la satisfacción de la comunidad.

#### PROCESOS GOBERNANTES O ESTRATÉGICOS

- Asamblea General del Cabildo de la comuna Barcelona.
- Presidencia del Cabildo de la comuna Barcelona.
- Vicepresidencia del Cabildo de la comuna Barcelona.

#### PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO

- Secretaría

- Tesorería
- Asesoría

#### PROCESOS OPERATIVOS O GENERADORES DE VALOR

- Comisión de educación, cultura y deporte.
- Comisión de seguimiento y evaluación.
- Comisión de salud y ambiente.
- Comisión de asuntos sociales.
- Comisión de catastro y territorio.

#### **4.3.2.4. Levantamiento de procesos**

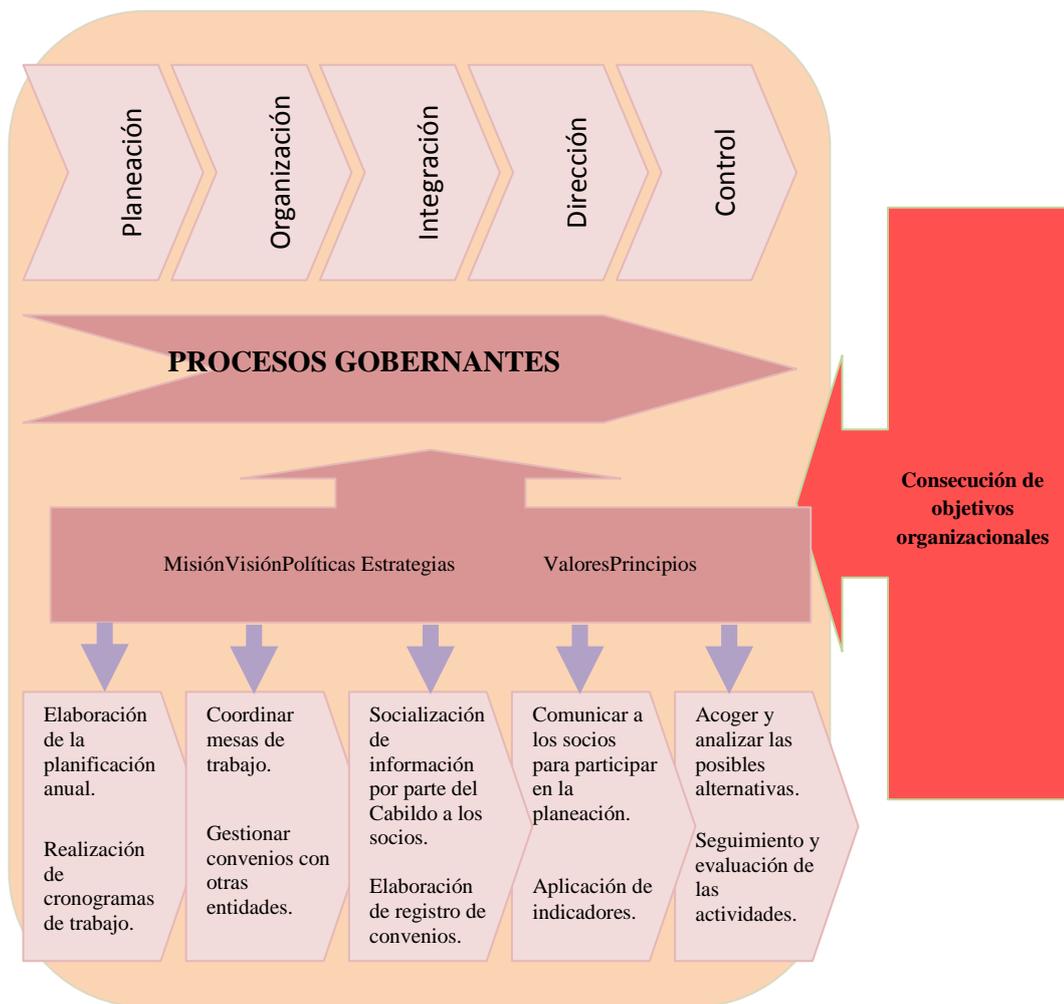
Una vez definidos los Procesos Gobernantes, Habilitantes, y Operativos, es fundamental establecer cuáles son las responsabilidades de cada uno de los miembros del Cabildo de la comuna Barcelona, cantón Santa Elena, segmentándolas en cada proceso, constituyéndose en una herramienta que contribuya a mejorar el desempeño de los directivos, además del bienestar organizacional y comunal.

Es por ello que se procedió a la elaboración de un manual de funciones tomando como referencia el reglamento interno de la comuna en el que constan atribuciones y deberes que deben de llevar acabo los directivos del Cabildo de la comuna Barcelona.

#### 4.3.2.5. Manual de Funciones

##### 4.3.2.5.1. Proceso Gobernante o estratégico

**GRÁFICO31: Proceso Gobernante o estratégico**



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Graciela Elizabeth Borbor Gabino

Proceso representado por:

- Asamblea General del Cabildo de la comuna Barcelona.
- Presidencia del Cabildo de la comuna Barcelona.
- Vicepresidencia del Cabildo de la comuna Barcelona.

Responsables del proceso:

- Socios de la comuna Barcelona.
- Presidente del Cabildo de la comuna Barcelona.
- Vicepresidente del Cabildo de la comuna Barcelona.

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

#### **Misión**

La Asamblea General es el máximo órgano de administración de la comuna, encargada de controlar las actividades administrativas efectuadas por los directivos, para avalar el adecuado uso de los recursos existentes en el Cabildo.

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

- a) Elegir de entre los socios de la comuna a los miembros del Cabildo, así como removerlos de su cargo con causa probada en forma total o parcial;
- b) Aprobar y reformar el reglamento interno de la comuna, los reglamentos especiales que se dictaren;
- c) Ratificar las resoluciones y procedimientos del Cabildo, cuando estos revistan de mucha importancia;
- d) Autorizar al Cabildo gastos mayores que requiera para el mejoramiento de la comuna;
- e) Aprobar el ingreso de nuevos socios comuneros (as), de igual manera resolver su expulsión, previo proceso de derecho a la defensa del implicado (a);

- f) Conocer, aprobar y resolver los problemas de posesión de comuneros (os), y peticiones de los mismos;
- g) Autorizar al Cabildo todo tipo de actos, contratos, convenios que tengan relación con los bienes comunales;
- h) Elegir a dos delegados principales con sus suplentes respectivos a la Asamblea de la Federación de Comunas;
- i) Participar activamente en la elaboración de estrategias, planes y demás acciones para el bien de la comuna;
- j) Conocer y resolver todos los casos no previstos en el presente manual.

## **ESTRATEGIAS**

- Aplicar los controles: preventivo, concurrente y posterior
- Impulsar los mecanismos de control.

## **PRODUCTOS O SERVICIOS**

- Directiva elegida anualmente
- Resoluciones y procedimientos ratificados
- Listado de socios
- Actos, contratos y convenios

## **Cabildo Comunal**

### **Misión**

El Cabildo Comunal de Barcelona se encarga de aplicar las herramientas administrativas requeridas para ejercer sus funciones adecuadamente, de forma responsable, en beneficio de la comunidad.

**Del Cabildo Comunal.-**La comuna Barcelona será representada, administrada y dirigida por el Cabildo, compuesto por cinco miembros elegidos en Asamblea General de comuneros de acuerdo con las normas establecidas en la Ley de Comunas. Estará integrado por un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Síndico. Durarán un año en sus funciones y solo podrán ser reelegidos después de haber transcurrido un año como mínimo. El Cabildo sesionará por lo menos dos veces al mes en forma ordinaria y extraordinaria cuando las circunstancias así lo determinen.

**De la elección del Cabildo.-** La elección del Cabildo Comunal, se efectuará de conformidad a lo establecido en los artículos 11 y 12 de la ley de organización y régimen de comunas.

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

- a) Dictar disposiciones, resoluciones y regulaciones que tiendan a asegurar la armonía y bienestar de los comuneros;
- b) Reformar y regular con beneficio libremente los usos, costumbres, servicios de la comuna y preocuparse por un mejor ornato;
- c) Aceptar y recibir con beneficio de inventario donaciones, legados, adjudicaciones de bienes que se hagan a favor dela comuna;

- d) Defender judicial o extrajudicialmente la integridad del territorio que pertenezca a la comuna, en respaldo con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca y velar por la conservación y seguridad de todos estos;
- e) Fijar a los miembros de la comuna cuotas ordinarias y extraordinarias que sean indispensables, así como obligaciones de trabajo para beneficio colectivo;
- g) Establecer una caja para beneficio de los deudos fallecidos;
- h) Planificar y ejecutar acciones tendientes al desarrollo comunal;
- i) Aplicar sanciones a los comuneros como lo estipula este reglamento;
- j) Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones legales y reglamentarias existentes en la Ley de Comunas y este Reglamento, además las que el Ministerio considere convenientes;
- k) Las demás que se especifican en la Ley de Comunas.

## **ESTRATEGIAS**

- Reunirse periódicamente para planificar acciones tendientes al desarrollo comunal.
- Impulsar la participación de los socios de la comuna.

## **PRODUCTOS O SERVICIOS**

- Disposiciones, resoluciones y regulaciones establecidas.
- Donaciones, legados, adjudicaciones de bienes que recibe la comuna.

- Cuotas ordinarias y extraordinarias fijadas.
- Caja para beneficio de los deudos fallecidos.

## Presidente

### Misión

Ejercer efectivamente las funciones a su cargo y contribuir al fortalecimiento de la gestión organizacional, conduciendo al Cabildo a su desarrollo.

**DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE.-** son las siguientes:

- a) Ejercer la representación legal de la Comuna en todo acto social o trato relacionado con ella;
- b) Presidir y dirigir las sesiones del Cabildo y de la Asamblea General;
- c) Suscribir todas las comunicaciones del Cabildo, así como las actas de las sesiones de la Asamblea General o del Cabildo, los inventarios y balances, etc., suscripción que la hará en compañía del secretario;
- d) Nombrar las comisiones que considere convenientes. Podrá designar delegados para que supervigilen los trabajos, así como también los bienes comunales y velar por su integridad;
- e) Cumplir y hacer las disposiciones emanadas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, la Ley de Comunas y este Reglamento Interno;
- f) Las demás funciones que se especifiquen en la Ley de Comunas.

## **ESTRATEGIAS**

- Socialización de actividades efectuadas por el Cabildo.
- Fomentar la participación de la ciudadanía.

## **PRODUCTOS O SERVICIOS**

- Sesiones del Cabildo y de la Asamblea General dirigidas.
- Actas y comunicaciones suscritas.
- Comisiones creadas.

### **Vicepresidente**

#### **Misión**

Subrogar al presidente en caso de ausencia, cumpliendo a cabalidad las funciones correspondientes, garantizando el uso óptimo de los recursos.

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

- a) Reemplazar al Presidente y desempeñar sus funciones en caso de falta o ausencia temporal o excusa definitiva.
- b) Vigilar las actividades de las comisiones que designe la Asamblea General ordinaria.

## **ESTRATEGIAS**

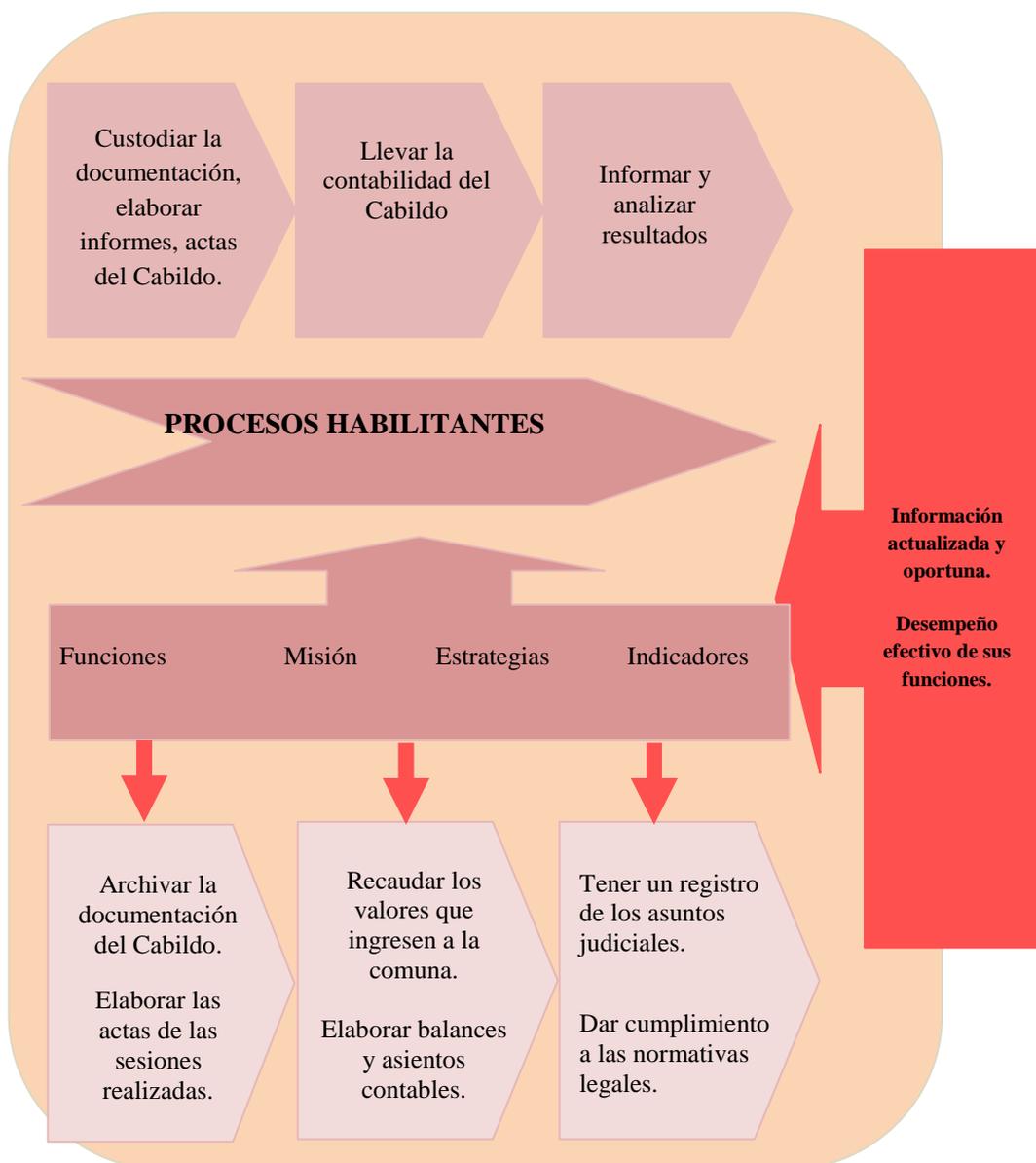
- Fomentar la participación de la ciudadanía.
- Gestionar actividades tendientes al desarrollo de la organización.

## PRODUCTOS O SERVICIOS

- Actividades de las comisiones controladas.

### 4.3.2.5.2. Proceso Habilitante o de Apoyo

**GRÁFICO32: Proceso Habilitante o de Apoyo**



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Graciela Elizabeth Borbor Gabino

Proceso representado por:

- Secretaría
- Tesorería
- Asesoría

Responsables del proceso:

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

**Tesorero**

### **Misión**

El área de tesorería será el encargado de llevar el registro de los fondos del Cabildo, así como también administrarlos eficientemente a favor de la comuna Barcelona.

**DEBERES Y ATRIBUCIONES.-** son las siguientes:

- a) Llevar con prolijidad, exactitud y pulcritud las cuentas de la Comuna y demás libros de la tesorería;
- b) Efectuar las recaudaciones de cuotas de los comuneros y de cualquier otro ingreso que obtuviera la comuna, otorgando el respectivo recibo;
- c) Realizar los gastos y pagos autorizados por la Asamblea General o por el Cabildo. Todos los recibos de gastos llevarán el visto bueno del Presidente del Cabildo;

- d) Responder y presentar un informe por escrito y verbal del balance de caja, así como al finalizar el año el informe general de ingresos y egresos de caja;
- e) Responder personal y pecuniariamente por el correcto manejo de los libros, bienes muebles, inmuebles y semovientes de la comuna. Actualizar estos inventarios y libros;
- f) Las demás funciones establecidas en la Ley de Comunas.

## **ESTRATEGIAS**

- Registrar todos los ingresos y gastos efectuados.
- Realizar y presentar informes de ingresos y egresos de caja.

## **PRODUCTOS O SERVICIOS**

- Recaudación del dinero de las actividades efectuadas.
- Registros contables.
- Informes por escrito y verbal del balance de caja presentados.
- Informe general de ingresos y egresos de caja al finalizar el año.

**Síndico**

## **Misión**

El área de asesoría se encarga que las actividades efectuadas por el Cabildo se ajusten a las normas legales vigentes, constituyéndose en una base fundamental para el Cabildo y la comunidad.

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

- a) Defender en mancomunidad con el Presidente, los intereses de la comuna en acto judicial o extrajudicial;
- b) Presentar en consideración del Cabildo, los proyectos encaminados a conseguir el bienestar de los comuneros;
- c) Vigilar que los procedimientos del Cabildo y de los comuneros se sujeten a las disposiciones legales y reglamentarias;
- d) Intervenir en las disputas entre socios o entre estos y terceras personas, a fin de buscar la manera de resolverlos amigablemente;
- e) Velar porque en la Comuna reine la armonía, la cordialidad y se lleve plenamente el espíritu de solidaridad;
- f) Las demás obligaciones prescritas en la Ley de Comunas.

## **ESTRATEGIAS**

- Tener un registro de los asuntos judiciales efectuados en el Cabildo.
- Trabajar en mancomunidad con el Presidente.

## **PRODUCTOS O SERVICIOS**

- Proyectos presentados al Cabildo en beneficio de la comunidad.
- Asuntos judiciales resueltos.

## Secretario

### Misión

El área de secretaría es el encargado de convocar a las sesiones de la asamblea, así como de asentarlas en los libros, garantizando que las actividades realizadas sean registradas oportunamente.

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

- a) Convocar a las sesiones de Asamblea General y del Cabildo por orden del Presidente en la forma más adecuada;
- b) Levantar las actas y preparar las comunicaciones suscribiéndole con el Presidente;
- c) Organizar y llevar el registro de comuneros e informar periódicamente al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca sobre los ingresos y salidas de los comuneros y sus miembros, así como también los casos de fallecimiento y nacimiento;
- d) Otorgar certificaciones referentes a la comuna;
- e) Organizar y tener bajo su cuidado y responsabilidad un archivo de comunicaciones y más documentos de la comuna;
- f) Las demás obligaciones señaladas en la Ley de Comunas.

### ESTRATEGIAS

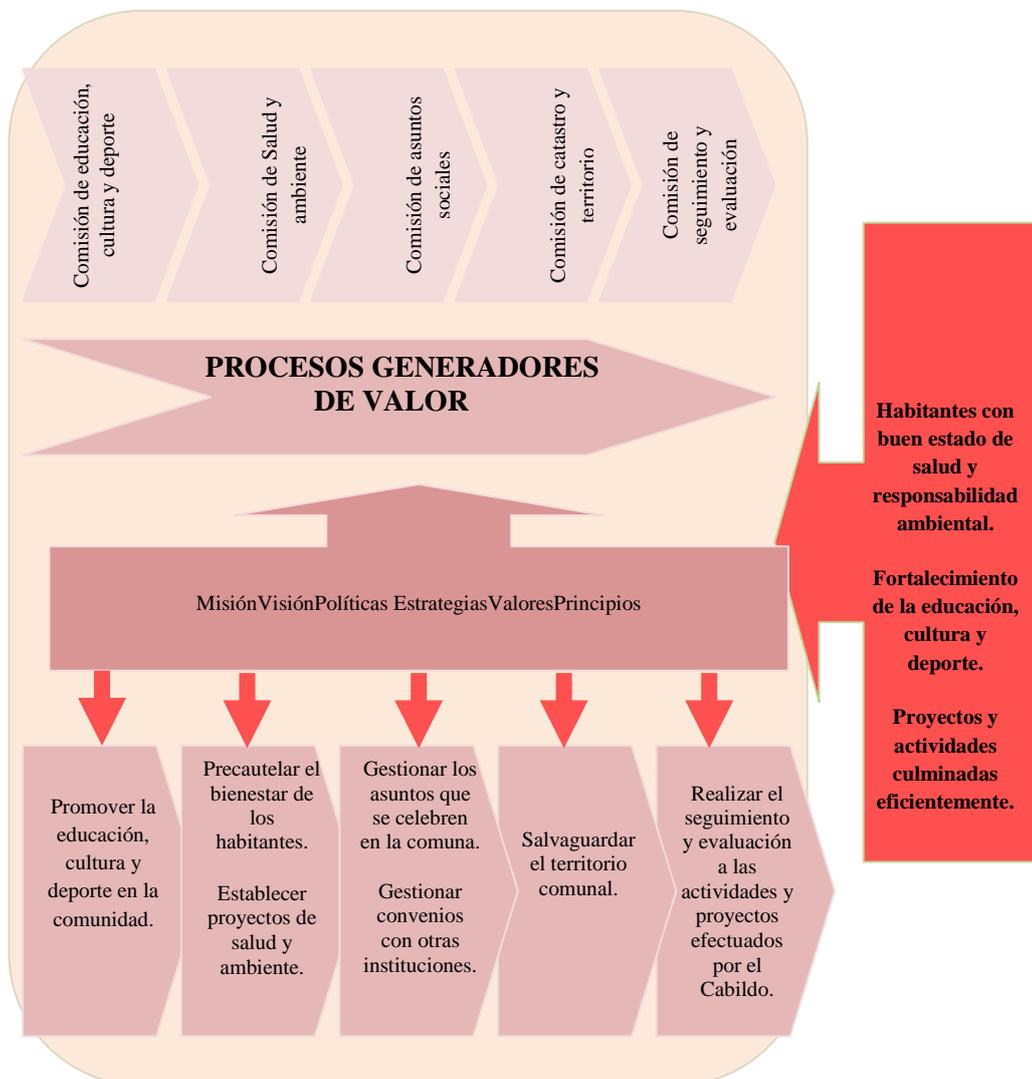
- Deberá convocar a asamblea a los socios del Cabildo, utilizando los distintos medios de comunicación existentes en la Comuna.
- Registrar todos los temas llevados a cabo en las asambleas.
- Salvaguardar los documentos de la Comuna.

## PRODUCTOS O SERVICIOS

- Archivar documentos.
- Actas elaboradas.
- Recepción de documentos.
- Registro de comuneros.

### 4.3.2.5.3. Procesos Operativos o Generadores de Valor

**GRÁFICO33: Proceso Operativo o Generador de Valor**



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

Proceso representado por:

- Comisión de educación, cultura y deporte.
- Comisión de seguimiento y evaluación.
- Comisión de salud y ambiente.
- Comisión de asuntos sociales.
- Comisión de catastro y territorio.

Responsables del proceso:

- Presidente de la comisión de educación, cultura y deporte (Presidente del Cabildo)  
  
2 personas elegidas en Asamblea General.
- Presidente de seguimiento y evaluación (Síndico)  
  
2 personas elegidas en Asamblea General.
- Presidente de la comisión de salud y ambiente (Tesorero del Cabildo)  
  
2 personas elegidas en Asamblea General.
- Presidente de la comisión de asuntos sociales (Secretario del Cabildo)  
  
2 personas elegidas en Asamblea General.
- Presidente de la comisión de catastro y territorio (Vicepresidente del Cabildo)  
  
2 personas elegidas en Asamblea General.

## Comisiones especiales

Las comisiones especiales estarán conformadas por un miembro del Cabildo y dos representantes elegidos en la Asamblea General ordinaria, cuya función principal es apoyar a la gestión eficiente de la organización.

### Comisión de educación, cultura y deporte

#### Misión

La comisión de educación, cultura y deporte, es la encargada de promover el desarrollo local, a través del fortalecimiento de la educación, rescate de la cultura e integración deportiva en campeonatos.

**DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE:** son las siguientes;

- a) Gestionar la ejecución de talleres que ayuden al desenvolvimiento de los niños y jóvenes de la comuna Barcelona.
- b) Ejecutar planes, programas y proyectos relacionados con la realización de campeonatos en la localidad;
- c) Fomento de la cultura de saberes ancestrales en los habitantes de la comuna;
- d) Coordinar talleres para desarrollar habilidades en los habitantes de la comuna Barcelona;

- e) Administrar correctamente la biblioteca comunal y gestionar las donaciones de libros.

## **ESTRATEGIAS**

- Desarrollar talleres dirigidos a los niños y jóvenes de la comunidad.
- Gestionar con el Ministerio de Deporte la realización de campeonatos entre las comunidades.
- Gestionar donaciones de libros.
- Promocionar prácticas de asociadas a la vida sana, vinculadas a los deportes y actividades de recreación.

## **PRODUCTOS O SERVICIOS**

- Talleres realizados
- Campeonatos realizados
- Libros recibidos como donaciones.
- Talleres de desarrollo de habilidades realizadas.
- Plan de fortalecimiento cultural.

**Comisión de seguimiento y evaluación**

### **Misión**

Tiene como misión dar seguimiento y evaluar las actividades llevadas a cabo por el Cabildo, con el fin de asegurar su adecuado cumplimiento en beneficio de la comunidad.

## **DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA COMISIÓN DE**

- a) Dar seguimiento a las actividades y proyectos emprendidos por el Cabildo Comunal de Barcelona;
- b) Evaluar las actividades y proyectos efectuados por los directivos del Cabildo, así como su desempeño en el ejercicio de sus funciones;
- c) Llenar las respectivas matrices de evaluación y seguimiento;
- d) Acoger las sugerencias y reclamos de los socios y habitantes de la comuna, y realizar un informe de aquello;
- e) Realizar informes de los resultados obtenidos y socializarlos con los habitantes.

## **ESTRATEGIAS**

- Establecer matrices de evaluación y seguimiento.
- Definir una matriz de sugerencias y reclamos.

## **PRODUCTOS O SERVICIOS**

- Llenar Matrices de evaluación y seguimiento.
- Sugerencias y reclamos receptados.
- Informes de resultados obtenidos realizados.

## Comisión de salud y ambiente

### Misión

La comisión de salud y ambiente es la encargada de precautelar el bienestar de los habitantes de la comuna, mediante la gestión de proyectos con los organismos competentes.

**DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA COMISIÓN DE LA COMISIÓN DE SALUD Y AMBIENTE.-** Son los siguientes;

- a) Gestionar proyectos de salud e higiene dirigidos a los habitantes de la comunidad;
- b) Coordinar la realización de mingas en la comuna;
- c) Fomentar actividades de reciclaje;
- d) Elaborar planes de manejo y conservación ambiental de los desechos sólidos;
- e) Establecer campañas de concientización del medio ambiente.

### ESTRATEGIAS

- Plan de administración de desechos sólidos.
- Charlas de salud e higiene para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comuna Barcelona.
- Gestionar proyectos con instituciones afines a los temas de salud y ambiente.

## **PRODUCTOS O SERVICIOS**

- Charlas realizadas.
- Proyectos de salud y ambiente ejecutados.
- Mingas efectuadas.
- Informe de ejecución del plan de desechos sólidos.

### **Comisión de Asuntos sociales**

#### **Misión**

La comisión de asuntos sociales es la encargada de gestionar y concretar convenios y acuerdos con instituciones a favor de la comunidad, a más de coordinar la ejecución de festividades, garantizando la participación de la población.

#### **DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES:** Son los siguientes;

- a) Suscribir convenios y acuerdos en beneficio de la comunidad con otras instituciones públicas o privadas;
- b) Gestionar la cooperación internacional con la finalidad de obtener beneficios que contribuyan al desarrollo comunal de Barcelona;
- c) Coordinar la aportación de los socios para la realización de festividades de la comuna;
- d) Gestionar junto con el tesorero un fondo para cubrir gastos por fallecimiento de los socios.

## **ESTRATEGIAS**

- Participación de los habitantes de la Comuna en las festividades de la localidad.
- Planificación de actividades para celebrar convenios con Universidades, Gobiernos Autónomos Descentralizados, SECAP, MAGAP, entre otras instituciones públicas o privadas.

## **PRODUCTOS O SERVICIOS**

- Acuerdos y convenios firmados.
- Festividades efectuadas con la participación de la ciudadanía.
- Aportaciones de los socios.
- Registro de valores entregados a familiares de socios fallecidos.

### **Comisión de catastro y territorio**

#### **Misión**

Salvaguardar las tierras comunales, garantizando el buen uso del territorio en forma ordenada.

**DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA COMISIÓN DE CATASTRO Y TERRITORIO:** Son los siguientes;

- a) Velar que las tierras comunales no sean vendidas, ni divididas;
- b) Vigilar que el Cabildo entregue, cuando los socios consideren, una parcela para huerto familiar;

- c) Conocer a cerca de las construcciones de edificios, campos deportivos, etc., aprobadas por el Cabildo;
- d) Evitar los problemas de invasiones en la comunidad;
- e) Conocer los espacios de tierras desocupados en la comuna;
- f) Elaborar un catastro actualizado del territorio.

## **ESTRATEGIAS**

- Planificación de actividades tendientes a salvaguardar las tierras comunales.

## **PRODUCTOS O SERVICIOS**

- Registro de tierras disponibles en la comuna.
- Problemas de invasiones evitadas.

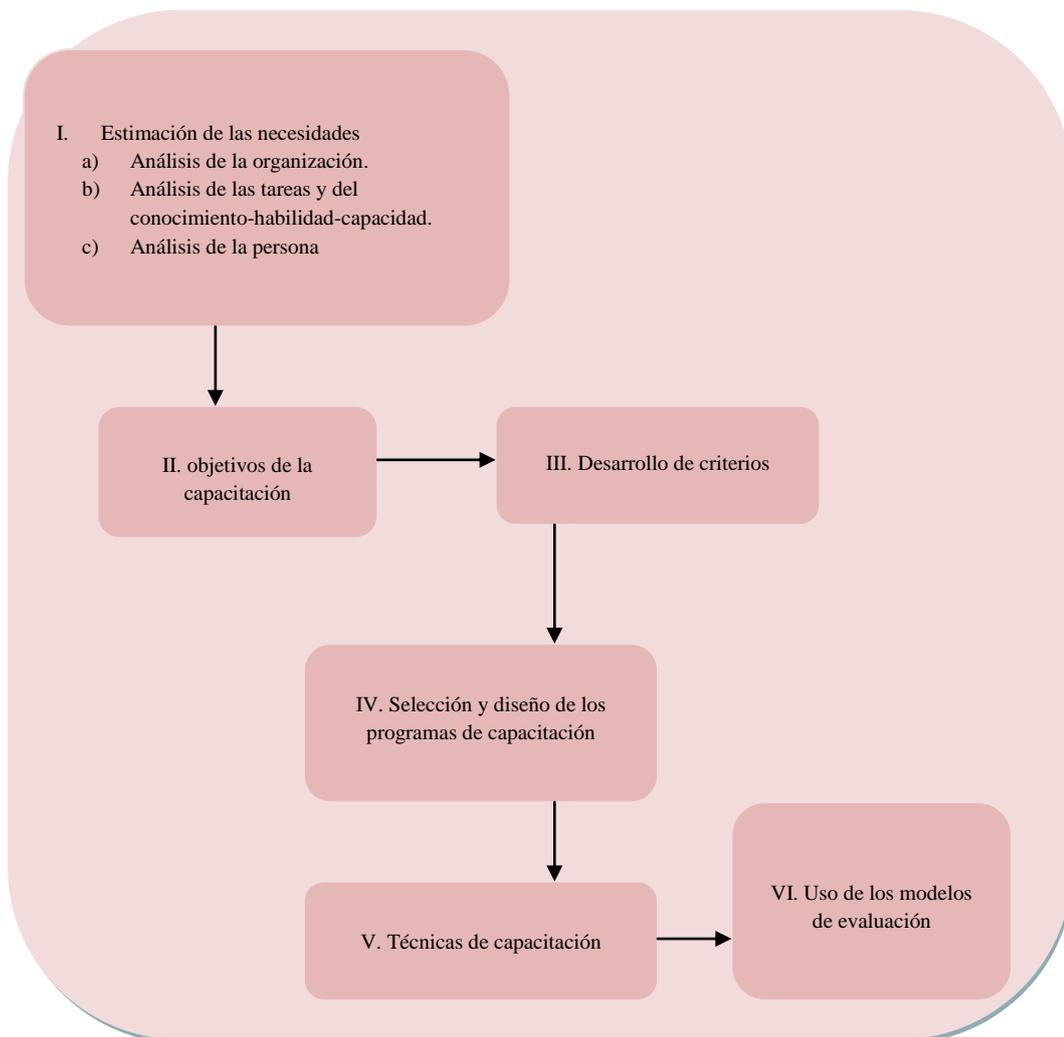
### **4.3.3. Promoción del Desarrollo del Talento Humano**

#### **4.3.3.1. Plan Anual de Capacitación**

Considerando que el proceso de integración en los Cabildos comunales, incluido el de Barcelona, se efectúa por medio de Asamblea General, eligiendo de entre los socios a quienes consideren aptos para formar parte de la directiva (5 personas), y por lo general tienen conocimiento empírico de cómo administrar la organización, es necesario implementar un plan anual de capacitación en el que se detallen temas que deben reforzar los miembros del Cabildo, esto se llevará a efecto con la ayuda de instituciones públicas o privadas.

El plan anual de capacitación se convierte en una herramienta muy importante para desarrollar las capacidades y habilidades de los directivos, aportando directamente al desarrollo de la organización, viéndose reflejada en la mejor calidad de vida de los habitantes de la comuna Barcelona.

**GRÁFICO34: Esquema de un modelo de capacitación**



Fuente: Mc Graw Hill  
Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**I. Estimación de las necesidades de capacitación.-** Consiste en analizar las necesidades de formación o capacitación en los distintos niveles de la organización.

- a) **Análisis de la organización.-** El análisis en el nivel de la organización comprende el examen de los niveles jerárquicos y la necesidad por determinar el ajuste por la formación.
- b) **Análisis de las tareas.-** Las especificaciones de los cargos constituyen documentos valiosos acerca de las necesidades de capacitación.
- c) **Análisis de la persona.-** Consiste en examinar si las características de los individuos cumplen con los requerimientos necesarios para lograr los objetivos de la organización, entre estos el desempeño del empleado.

**II. Objetivos de la capacitación.-** Generalmente consiste en desarrollar nuevas habilidades y conocimientos respecto al trabajo desarrollado en el Cabildo.

**III. Desarrollo de criterios.-** Basado en documentos en los que se señalan los objetivos de la organización.

**IV. Selección y diseño de los programas de capacitación.-** En base a los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades se procede a la estructuración del plan de capacitación.

**V. Técnicas de capacitación.-** La mayor parte de las capacitaciones se imparten en el lugar de trabajo, se selecciona la modalidad de capacitación más adecuada, entre estas: cursos, talleres, seminarios o conferencias.

**VI. Evaluación de la capacitación.-** Esta fase permite conocer en qué medida se han logrado cumplir los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades detectadas. En esta etapa la evaluación se constituye en un proceso continuo, ya que se realiza al principio, durante y al final de la capacitación.

**CUADRO 7: Matriz de Plan Anual de Capacitación**

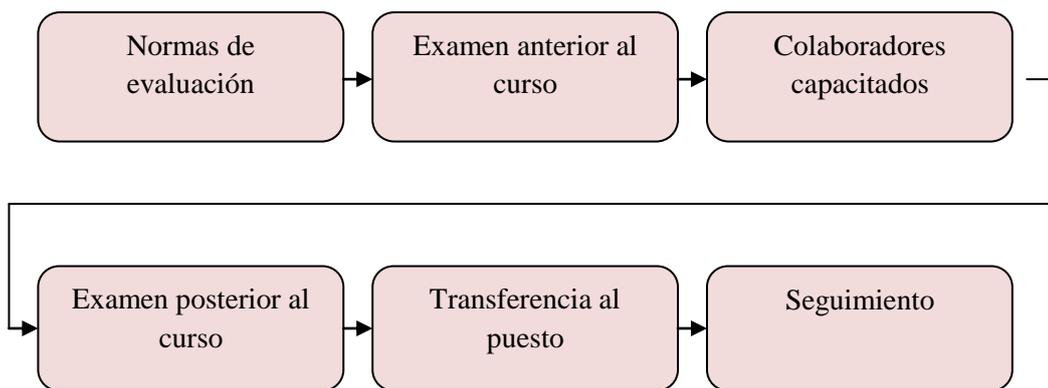
					
PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN - AÑO 2015					
comuna Barcelona- Parroquia Manglaralto					
Objetivo del plan		Establecer las necesidades de capacitación, mediante un plan anual que permita promover la eficiencia del personal.			
TEMA GENERAL	SUBTEMAS	HORAS DE DURACIÓN	RESPONSABLE	LUGAR	OBJETIVO
Computación	Manejo de herramientas informáticas: Microsoft Word, Excel y Power Point	40	Gestión de los directivos del Cabildo con SECAP	Sala de sesiones de la casa comunal de Barcelona	Desarrollar en los directivos habilidades tecnológicas, ajustadas a las necesidades actuales.
	Uso de Internet: (Página Web Institucional, correos electrónicos).				
Gestión Administrativa	Planeación	40	Convenio con Universidad Estatal Península de Santa Elena.	Sala de sesiones de la casa comunal de Barcelona	Promover la aplicación del proceso administrativo, para la correcta gestión de la organización.
	Organización				
	Dirección				
	Control				
Comunicación	Importancia de la comunicación.	40	Gestión de los directivos del Cabildo con SECAP	Sala de sesiones de la casa comunal de Barcelona	Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.
	Importancia de trabajo en equipo y motivación				
	Ventajas de la adecuada comunicación.				
Liderazgo	Definición e importancia del liderazgo.	40	Gestión de los directivos del Cabildo con SECAP	Sala de sesiones de la casa comunal de Barcelona	Incrementar la productividad de los dirigentes comunales.
	Características de un buen líder				
	Liderazgo en las organizaciones				

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

A fin de verificar el éxito de un programa, se debe realizar la evaluación sistémica de su actividad, representado de la siguiente manera:

**GRÁFICO35: Etapas de evaluación de un proceso de capacitación**



Fuente: Carlos Reza Trocino  
Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

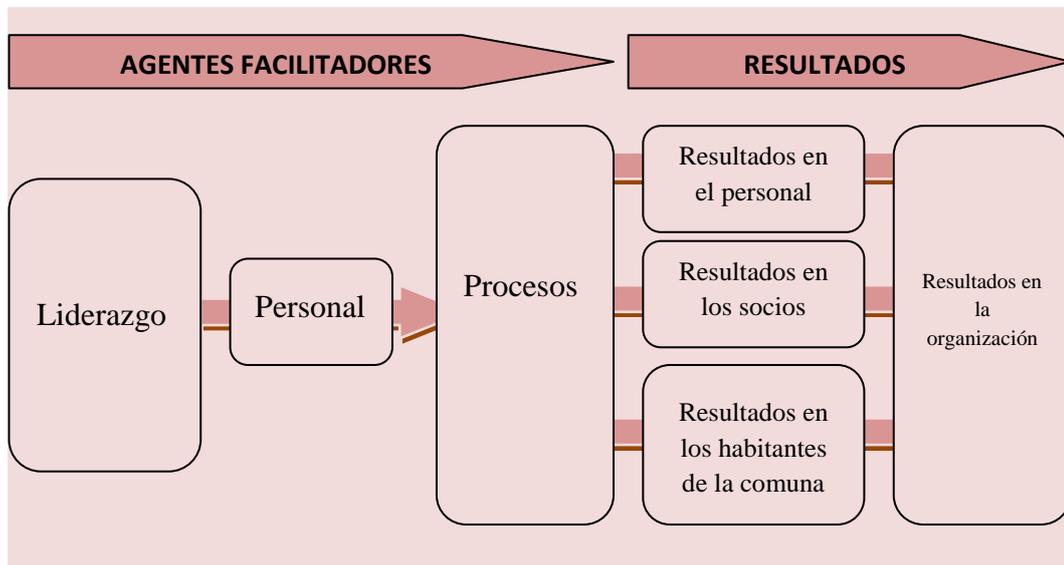
#### **4.3.4. Fomento de la dirección basada en resultados**

##### **4.3.4.1. Liderazgo efectivo**

Un sistema de gestión por procesos debe tener instrumentos o procedimientos de apoyo a la dirección, que permitan obtener información necesaria de los resultados logrados, facilitando así la toma de decisiones; además aumenta la comunicación en el lugar de trabajo, refuerza el trabajo en equipo y la participación del personal para el logro de los objetivos.

Los líderes establecen la unidad de propósito y orientan la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual las personas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos del Cabildo.

**GRÁFICO36: Dirección basada en resultados**



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

- I. Liderazgo.-** Se centra en el análisis de las actuaciones de quienes integran la organización y como estos dirigen hacia el cumplimiento de los objetivos sus acciones.
- II. Personal.-** Considera la gestión del personal que integra la organización, el aprovechamiento de sus conocimientos, así como el desarrollo del potencial, encaminados a lograr las metas propuestas.
- III. Procesos.-** Se basa en el análisis de las actividades efectuadas en la organización, por medio del cumplimiento de las funciones de los dirigentes.
- IV. Resultados en el personal.-** Constituye la satisfacción laboral del personal que integra la organización.
- V. Resultados en los socios y habitantes.-** Analiza el compromiso de los dirigentes hacia la comunidad en general.

**VI. Resultados en la organización.-** Compara lo que la organización está obteniendo en relación a sus objetivos, como con la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas interesadas en los resultados.

#### **4.3.4.2. Canales de información interna**

**Correo electrónico institucional.-** El Cabildo Comunal tiene una cuenta del servidor de mensajería electrónica Yahoo y Hotmail; la dirección de estas cuentas son: comunabarcelona@yahoo.es/comunabarcelona@hotmail.com, la administración de estos correos electrónicos será responsabilidad del presidente del Cabildo.

**Correo electrónico personal.-** Cada miembro del Cabildo deberá crear una cuenta de correo electrónico, mismo que tendrá como finalidad receptor información y solicitudes externas que hayan sido enviadas al correo organizacional.

**Memorando y oficio.-** El memorando será utilizado internamente entre los miembros del Cabildo, incluyendo los representantes de las comisiones especiales, mientras que los oficios se usarán externamente para lograr la comunicación con personas o instituciones ajenas a la organización.

#### **4.3.5. Definición de Mecanismos de Control**

##### **4.3.5.1. Lineamientos de Seguimiento**

###### **4.3.5.1.1. Matriz de seguimiento**

La matriz de seguimiento se empleará para monitorear constantemente las actividades y proyectos emprendidos por el Cabildo, cuyo objetivo principal es identificar posibles desviaciones, que impiden cumplir con el objetivo final de

aquello que se está realizando y establecer medidas correctivas para alcanzar las metas propuestas.

La comisión de seguimiento y evaluación será la encargada de monitorear las actividades y proyectos, aplicando la siguiente matriz:

**CUADRO 8: Matriz de seguimiento**

Proceso	Actividad o proyecto	Indicador en porcentaje				Meta propuesta	Meta alcanzada	Observaciones
		I	II	III	IV			
Nombre del Responsable								
Cargo								

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

**I. Proceso.**-Establecer el nombre del proceso al que pertenece la persona encargada de realizar la actividad o proyecto; siendo estos:

- a) Gobernante: Asamblea General, Presidencia, Vicepresidencia.
- b) Habilitante: Secretaría, Tesorería, Asesoría.
- c) Operativos: Comisiones especiales.

- II. Actividad o proyecto.-** Consisten en acciones tendientes al beneficio del Cabildo y de la comunidad en general.
- III. Indicador en porcentaje.-**Es el conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente el nivel de cumplimiento de las actividades y proyectos conforme se van realizando, con la finalidad de detectar falencias que no permitan la consecución de la meta propuesta, tomando de esta manera los correctivos requeridos para su cumplimiento.
- IV. Meta propuesta.-** Delimitación en porcentaje de la actividad o proyecto efectuado, y que debe constituir un 100%.
- V. Meta alcanzada.-**Es el porcentaje de cumplimiento alcanzado una vez culminado el proyecto.
- VI. Observaciones.-** Definir aquellos acontecimientos que impidieron llevar a cabo en su totalidad la actividad o proyecto.
- VII. Nombre del responsable.-** Es la persona responsable del proceso y que, por lo tanto se encarga de dar cumplimiento a las actividades y proyectos a su cargo.
- VIII. Cargo.-** Es la identificación del nivel jerárquico en el que se desempeña.

#### **4.3.5.1.2. Sugerencias y reclamos**

También es conveniente plasmar una matriz de reclamos y sugerencias, que facilitará dar seguimiento a las actuaciones del Cabildo en base a la percepción de los habitantes de la comuna.

La ficha de sugerencias y reclamos constituye una herramienta fundamental para que los directivos conozcan lo que los habitantes de la comuna sugieren o a su vez reclaman acerca de su gestión; estas fichas deberán ser receptadas por la comisión de evaluación y control, quienes deberán informar al Cabildo de aquello y remitir la contestación de la presente a la persona que inicio el proceso.

**CUADRO 9: Matriz de reclamos y sugerencias**

**CABILDO COMUNAL BARCELONA**



**FICHA DE RECLAMO O SUGERENCIA**

**TIPO DE INSTANCIA:**

Reclamo		Sugerencia	
---------	--	------------	--

**EXPOSICIÓN DE MOTIVO**

---



---



---



---

Fecha:

Nombres y apellidos del reclamante o sugerente:

---

Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: Graciela Elizabeth Borbor Gabino

#### **4.3.5.1.3. Respuesta a la solicitud**

Una vez receptada la sugerencia o reclamo por parte de la comisión de seguimiento y evaluación, el responsable procederá a emitir al ciudadano, lo más breve posible, la respuesta a su solicitud.

## CUADRO10: Matriz de atención al reclamo o sugerencia

### CABILDO COMUNAL BARCELONA



### SERVICIO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS

Fecha:

Estimado Sr. /Sra.:

Por la presente, nos ponemos en contacto con usted para notificarle que su instancia ha sido receptada formalmente por la comisión de seguimiento y evaluación y en breve procederemos a su tramitación.

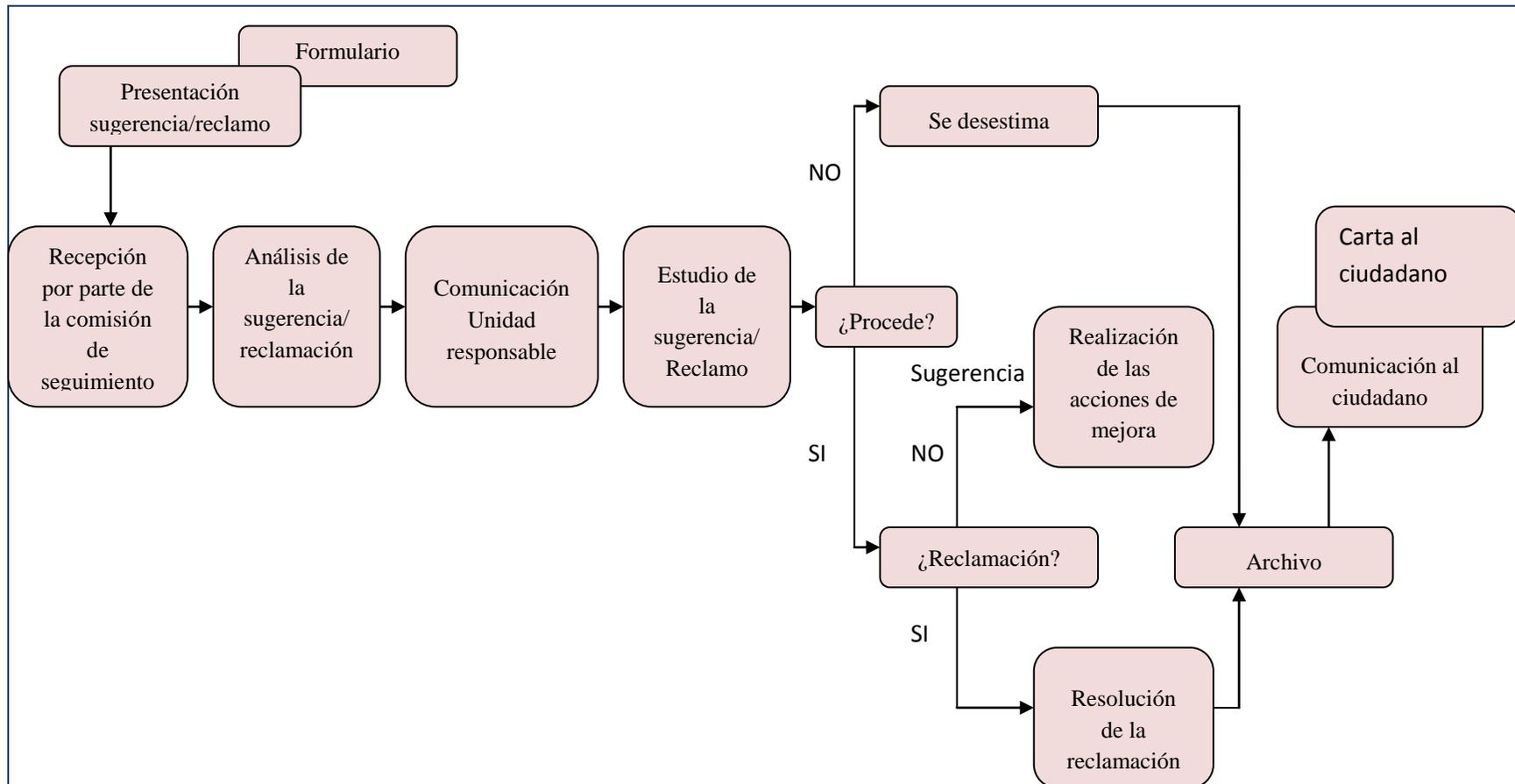
Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

Atentamente,

---

Responsable del servicio de  
Atención de reclamos y sugerencias

**GRÁFICO37: Proceso de sugerencias y reclamos**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Graciela Elizabeth Borbor Gabino

#### 4.3.5.2. Lineamientos de Evaluación

##### 4.3.5.2.1. Evaluación de resultados

La matriz de evaluación será aplicada con la finalidad de determinar si una vez finalizadas las actividades ejecutadas por los directivos del Cabildo Comunal han conseguido los resultados esperados, de esta manera se conocerá su grado de cumplimiento

**CUADRO 11: Matriz de evaluación**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS										
Fecha de evaluación	Cargo	Actividad o proyecto	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Indicador trimestral en porcentaje				Resultado de evaluación	Observación
					I	II	III	IV		
Responsable										

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

- I. Fecha de evaluación.**-Se define cuando ha sido realizada la evaluación al proyecto o actividad.

- II. Cargo.-**Puesto que ocupa la persona encargada de ejecutar la actividad o proyecto.
- III. Actividad o proyecto.-**Consisten en acciones tendientes al beneficio del Cabildo y de la comunidad en general.
- IV. Fecha de inicio.-** Definición de la fecha exacta de inicio de ejecución de las actividades o proyectos.
- V. Fecha de cumplimiento.-**Establecimiento de la fecha tentativa que debe culminarse lo efectuado.
- VI. Indicador trimestral en porcentaje.-** Es el conjunto de datos que permiten medir el rendimiento de la actividad o proyecto así como su nivel de cumplimiento.
- VII. Resultado de la evaluación.-** Permite conocer si lo pactado se cumplió o no; además de saber el porcentaje logrado en comparación con los objetivos o metas propuestas.
- VIII. Observación.-** Aquí se detallan aspectos sobre el que se quiere hacer una mención especial.
- IX. Responsable.-** Es aquella persona encargada de realizar la evaluación a los proyectos y actividades ejecutadas.

#### 4.4. PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO 12: Plan de acción**

<b>Problema Principal:</b> Incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional de la comuna Barcelona, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013.				
<b>Fin de la propuesta:</b> Desarrollar la comuna Barcelona, a través de la eficiente gestión administrativa del Cabildo, que contribuya a la consecución del buen vivir de los habitantes.				<b>INDICADOR:</b> Nivel de gestión comunal.
<b>Propósito de la propuesta:</b> Orientar la ejecución del proceso administrativo, mediante la aplicación de un modelo de gestión que permita el desarrollo organizacional de la comuna Barcelona.				
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Responsables	Actividades
Establecer el pensamiento estratégico, mediante la elaboración de misión, visión, objetivo organizacional, políticas, valores y principios que otorgue al Cabildo Comunal las directrices aplicables durante los próximos cuatro años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabildo comunal de Barcelona con pensamiento estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de la misión, visión, objetivo organizacional, políticas, valores y principios.</li> </ul>	Asamblea General Cabildo de la comuna Barcelona. Comisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización del pensamiento estratégico.</li> <li>Aprobar la aplicación del pensamiento estratégico.</li> <li>Implementar el pensamiento estratégico propuesto.</li> <li>Realizar monitoreo al cumplimiento del pensamiento estratégico.</li> </ul>
Fortalecer el proceso de organización en el Cabildo Comunal de Barcelona, mediante el diseño de la representación gráfica de su estructura orgánica e implementación de un manual de funciones, que sirvan de guía en el desarrollo de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabildo comunal de Barcelona con estructura orgánica.</li> <li>Cabildo comunal de Barcelona con manual de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de la representación gráfica de la estructura organizacional del Cabildo.</li> <li>Elaboración del manual de funciones.</li> </ul>	Asamblea General Cabildo de la comuna Barcelona. Comisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización de la estructura orgánica y manual de funciones.</li> <li>Aprobar la aplicación de la estructura orgánica y manual de funciones.</li> <li>Implementar la estructura orgánica y manual de funciones propuestos.</li> <li>Realizar monitoreo al cumplimiento de la estructura orgánica y manual de funciones propuestos.</li> </ul>
Promover el desarrollo del talento humano mediante la elaboración de un plan anual de capacitación, que permita el desempeño eficiente de los miembros del Cabildo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabildo de la comuna Barcelona con plan anual de capacitación.</li> <li>Nivel de desempeño de los miembros del Cabildo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del plan anual de capacitación.</li> <li>Ejecución del plan anual de capacitación.</li> </ul>	Cabildo de la comuna Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización del plan anual de capacitación.</li> <li>Aprobar la aplicación del plan anual de capacitación.</li> <li>Implementar el plan anual de capacitación.</li> <li>Realizar monitoreo al cumplimiento del plan anual de capacitación.</li> </ul>
Fomentar la dirección basada en resultados mediante el liderazgo efectivo y consolidación de los canales de información interna contribuyendo al mejoramiento de la gestión del Cabildo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de liderazgo ejercido.</li> <li>Cabildo comunal de Barcelona con canales de información interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo ejercido por los directivos del Cabildo.</li> <li>Creación de correos electrónicos.</li> </ul>	Asamblea General Cabildo de la comuna Barcelona. Comisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización del liderazgo ejercido y correos electrónicos creados.</li> <li>Aprobar la aplicación de los correos electrónicos creados.</li> <li>Implementar los correos electrónicos creados.</li> <li>Realizar monitoreo al liderazgo ejercido y correos electrónicos.</li> </ul>
Definir mecanismos de control mediante lineamientos de seguimiento y evaluación que permitan la detección y reducción de desviaciones oportunamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabildo comunal de Barcelona con lineamientos de seguimiento y evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de los lineamientos de seguimiento y evaluación propuestos.</li> </ul>	Asamblea General Cabildo de la comuna Barcelona. Comisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización lineamientos de seguimiento y evaluación propuestos.</li> <li>Aprobar la aplicación de los lineamientos de seguimiento y evaluación propuestos.</li> <li>Implementar los lineamientos de seguimiento y evaluación propuestos.</li> <li>Realizar monitoreo al cumplimiento de los lineamientos de seguimiento y evaluación propuestos.</li> </ul>

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

#### 4.5. PRESUPUESTO ESTIMADO DE LA PROPUESTA

**CUADRO13: Presupuesto de la propuesta**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SOCIALIZACIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>INSUMOS</b>	
	Copias	15,00
	Bolígrafos	10,00
	Carpetas	15,00
	<b>VIÁTICOS</b>	
	Refrigerios	40,00
	Movilización	10,00
<b>TOTAL</b>		<b>90,00</b>
<b>SOCIALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	<b>INSUMOS</b>	
	Copias	15,00
	Bolígrafos	15,00
	Carpetas	15,00
	<b>VIÁTICOS</b>	
	Refrigerios	40,00
	Movilización	10,00
<b>TOTAL</b>		<b>95,00</b>
<b>SOCIALIZACIÓN PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN</b>	<b>INSUMOS</b>	
	Copias	10,00
	Bolígrafos	3,00
	Papelógrafos	2,00
	Marcadores	2,00
	<b>VIÁTICOS</b>	
	Refrigerios	10,00
Movilización	5,00	
<b>TOTAL</b>		<b>32,00</b>
<b>SOCIALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN BASADA EN RESULTADOS</b>	<b>INSUMOS</b>	
	Copias	15,00
	Bolígrafos	10,00
	Carpetas	15,00
	<b>VIÁTICOS</b>	
	Refrigerios	40,00
	Movilización	10,00
<b>TOTAL</b>		<b>90,00</b>
<b>SOCIALIZACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	<b>INSUMOS</b>	
	Copias	15,00
	Bolígrafos	10,00
	Marcadores	15,00
	<b>VIÁTICOS</b>	
	Refrigerios	40,00
	Movilización	10,00
<b>TOTAL</b>		<b>90,00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO REFERENCIAL</b>		<b>397,00</b>

Elaborado por: Graciela Borbor Gabino

## 4.6. CONCLUSIONES

1. La herramienta administrativa contiene elementos esenciales para el pensamiento estratégico, entre ellos la misión, visión, objetivos, principios y valores, políticas organizacionales, análisis FODA, y FODA estratégico.
2. El instrumento guía, proporciona el diseño organizacional del Cabildo, ilustrando su estructura orgánica mediante un organigrama estructural por procesos, funcional y posicional, además del manual de funciones basado en el reglamento interno de la institución.
3. Para el correcto desempeño de las funciones de los directivos del Cabildo Comunal Barcelona, el modelo de gestión contiene un plan anual de capacitación que refuerce los conocimientos de los miembros de la organización.
4. Se establece una dirección basada en resultados proporcionando lineamientos de liderazgo efectivo y canales de información interna, que contribuyan a aumentar la productividad de los directivos.
5. La propuesta presenta lineamientos de seguimiento y evaluación que permitan detectar desvíos, para la aplicación de futuras correcciones y dar cumplimiento a lo planeado.

#### **4.7. RECOMENDACIONES**

**A los directivos de la comuna Barcelona. Se debe:**

1. Considerar la posible aplicación del pensamiento estratégico entre ellos la misión, visión, objetivos, principios y valores, políticas organizacionales, y socializarlas a la comunidad.
2. Analizar y sugerir la posible implementación del diseño organizacional el cual ilustra la estructura orgánica de la comuna Barcelona mediante un organigrama estructural por procesos, funcional y posicional, además del manual de funciones.
3. Analizar y considerar la posible ejecución del plan anual de capacitación para reforzar los conocimientos de los directivos.
4. Observar la posible aplicación de los lineamientos de liderazgo efectivo y canales información interna.
5. Considerar la posible utilización de los lineamientos de seguimiento y evaluación que conducen al establecimiento de acciones correctivas, oportunas para el cumplimiento de los objetivos.

#### 4.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Comuna:** Forma de organización social y económica basada en la propiedad colectiva y en la eliminación de los tradicionales valores familiares. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Organización:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Administración:** Acción y efecto de administrar. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Proceso:** Acción de ir hacia adelante. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Desarrollo:** Acción o efecto de desarrollar o desarrollarse. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Incidencia:** Acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con el alguna conexión. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Organigrama:** Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Gestión:** Acción y efecto de gestionar. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Reglamento:** Colección ordenada de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Empírico:** Perteneiente o relativo a la experiencia. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Jerarquía:** Gradación de personas, valores o dignidades. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Gubernamental:** Perteneiente o relativo al gobierno del estado. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Descentralizar:** Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del estado. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Desconcentrar:** Repartir algo que está concentrado en un lugar o que es responsabilidad de una persona entre varios. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Coordinar:** Concertar medios, esfuerzos, etc., para una acción común. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Actitud:** Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Normas:** Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Metas:** Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Cohesión:** Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Hipótesis:** Suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Proyecto:** Planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

**Parámetro:** Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación. [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

#### **4.9. PALABRAS CLAVES**

- Proceso administrativo.
- Desarrollo organizacional.
- Cabildo comunal de Barcelona.
- Modelo de gestión administrativa.
- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.
- Estrategias.
- Clima organizacional.
- Comportamiento organizacional.
- Desarrollo de personal.
- Efectividad.
- Proceso gobernante
- Proceso habilitante o de apoyo
- Proceso operativo o generador de valor

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ Alles, M. (2009). Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional. Buenos Aires: Granica S.A.
- ✓ Amaru, A. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- ✓ Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución Política de la República del Ecuador. Montecristi - Ecuador.
- ✓ Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización . Quito - Ecuador.
- ✓ Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Participación Ciudadana. Quito - Ecuador.
- ✓ Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México.
- ✓ Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). Organización de Empresas. México: McGraw- Hill.
- ✓ BERNAL, C. A. (2010). Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. COLOMBIA: PEARSON EDUCACION.
- ✓ Cerezo, L., & Fernández Prieto, A. (2011). Manual de planificación, monitoreo y evaluación. Buenos Aires: Programa Remediar.
- ✓ Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones . México: Mc Graw Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.

- ✓ Congreso Nacional. (2004). Codificación de la ley de organización y régimen de comunas. Quito - Ecuador.
- ✓ Di Virgilio, M. M., & Solano, R. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyecyos sociales. Buenos Aires: Fundación CIPPEG.
- ✓ Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). ADMINISTRACIÓN, un enfoque basado en competencias. Colombia: Cengage Learning Editores, S.A.
- ✓ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). Metodología de la investigación - quinta edición. México: McGRAW-HILL.
- ✓ Hernández, S. (2011). Introducción a la administración. Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Morán Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. G. (2010). Métodos de investigación. México : PEARSON EDUCACIÓN.
- ✓ Münch, L. (2010). Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- ✓ Muñoz, C. R. (2011). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- ✓ Pinto, M. (2012). Desarrollo organizacional. México: Red Tercer Milenio.
- ✓ Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON.
- ✓ Robbins, S., & Mary, C. (2010). Administración. México: PEARSON.
- ✓ Sánchez, R. G. (2014). Gestión y psicología en empresas y organizaciones. España: ESIC EDITORIAL.

- ✓ SENPLADES. (2013-2017). Plan Nacional para el Buen Vivir. Quito.
- ✓ Torres, B. M. (2009). Habilidades directivas. México: McGRAW - HILL.

# ANEXOS

## ANEXO 1: Carta Aval



### COMUNA "BARCELONA"

FUNDADA EL 22 DE FEBRERO DE 1938 – ACUERDO EJECUTIVO N° 179  
RATIFICADO MEDIANTE ACUERDO MINISTERIAL N° 126 DEL 25 DE ABRIL DEL 2001  
BARCELONA-MANGLARALTO-SANTA ELENA – ECUADOR



Santa Elena, 09 de junio del 2014

**ECONOMISTA**  
**DAVID BATALLAS GONZÁLEZ**  
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**En su despacho**

De mis consideraciones:

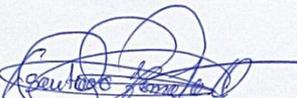
Por medio del presente documento, pongo en su conocimiento que a la estudiante de la carrera que usted dignamente representa, Srta. Graciela Elizabeth Borbor Gabino, portadora de la cédula de identidad No. 2400004483, le otorgamos la respectiva autorización para realizar la tesis **"MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA BARCELONA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014"**, mismo que servirá para el desarrollo de sus actividades académicas.

Esperando que la presente tenga una acogida favorable, anticipo mis agradecimientos, deseando éxitos en la labor que dignamente desempeña.

Atentamente.

  
Sr. Freddy Bacilio De la A.  
**PRESIDENTE COMUNA**



  
Sr. Felix Tomala Quirumbay  
**SECRETARIO COMUNA**

CC/Archivo:  
FB/FTQ

COMUNA BARCELONA, CAPITAL TOQUILLERA DEL ECUADOR

Casa Comunal Barcelona—Calle San Jacinto y Antonio Pozo Frente al Parque  
Teléfono: 0980221076—0991489525 E—mail comunabarcelona@yahoo.es  
Barcelona—Manglaralto—Santa Elena



**ANEXO 2: Entrevista**

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



**Instrumento de obtención de información dirigida a los directivos del Cabildo de la comuna Barcelona.**

OBJETIVO.- Recopilar información mediante la aplicación de entrevista formal que permita el diseño de un modelo de gestión administrativa para el Cabildo de la comuna Barcelona.

- 1) ¿Cuenta el Cabildo de la comuna Barcelona con una misión, visión y objetivos que la identifiquen y encaminen su desarrollo?

---

---

---

---

- 2) ¿Cuenta el Cabildo Comunal con una representación gráfica de su estructura orgánica?

---

---

---

---

- 3) ¿Posee el Cabildo de la comuna Barcelona un manual de funciones que guie las actuaciones de quienes la dirigen?

---

---

---

4) ¿Considera usted que posee los conocimientos administrativos necesarios para el desarrollo de la organización?

---

---

---

---

5) ¿Dispone de los recursos materiales necesarios para desarrollar sus actividades en el área de trabajo?

---

---

---

---

6) ¿Existe una comunicación efectiva entre quienes forman parte de la directiva del Cabildo de la comuna Barcelona?

---

---

---

---

7) ¿Con que frecuencia realiza el seguimiento a las actividades que se efectúan en el Cabildo Comunal?

---

---

---

---

8) ¿Los resultados obtenidos en las actuaciones del Cabildo han sido los esperados?

---

---

---

---

9) ¿Ha recibido capacitaciones en temas referentes a la correcta gestión de la organización?

---

---

---

---

10) ¿Cuenta el Cabildo de la comuna Barcelona con un plan anual de capacitación?

---

---

---

---

11) ¿Se han desarrollado programas de motivación orientados a mejorar la productividad de la directiva?

---

---

---

---

12) ¿Cómo considera la relación existente entre los directivos comunales?

---

---

---

---

13) ¿Mantiene el Cabildo acercamientos con otras instituciones de la provincia?

---

---

---

---

14) ¿Son las acciones a su cargo cumplidas en el menor tiempo posible y optimizando recursos?

---

---

---

---

15) ¿Considera necesario el diseño de un modelo de gestión administrativa que permita el desarrollo organizacional del Cabildo de la comuna Barcelona?

---

---

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**ANEXO 3: Encuesta**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL**  
**PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**ENCUESTA**



**Instrumento de obtención de información dirigida a los socios del Cabildo de la comuna Barcelona.**

OBJETIVO.- Recopilar información mediante la aplicación de encuestas que permitan el diseño de un modelo de gestión administrativa para el Cabildo de la comuna Barcelona.

- 1) **¿Conoce usted si el Cabildo tiene establecida una misión y visión organizacional?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 2) **¿Conoce usted los objetivos organizacionales con los que cuenta el Cabildo?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 3) **¿Conoce usted si el Cabildo Comunal de Barcelona cuenta con un organigrama?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 4) **¿En su calidad de socio del Cabildo considera usted necesaria la creación de comisiones especiales para el desarrollo de la organización?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 5) **¿Cree usted que los directivos del Cabildo de la comuna Barcelona cumplen responsabilidades y funciones?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 6) **¿Considera que la existencia de un manual de funciones es necesaria para guiar las acciones de los directivos de la comuna Barcelona?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 7) **¿Considera usted que los miembros del Cabildo tienen los conocimientos requeridos para la correcta administración del mismo?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 8) **¿Considera que los recursos materiales con los que cuenta la organización son utilizados correctamente por los directivos del Cabildo?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

9) **¿Cómo considera la comunicación que manejan los miembros del Cabildo?**

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

10) **¿Cómo considera el liderazgo ejercido por los miembros del Cabildo?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

11) **¿Considera usted que las actividades que realiza el Cabildo cumplen con su propósito inicial?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

12) **¿Cada qué tiempo considera usted que los directivos del Cabildo deben evaluar las actividades realizadas?**

Mensual	
Bimensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

13) **¿Considera usted que las acciones efectuadas por el Cabildo contribuyen al desarrollo de la organización?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 14) **¿En su calidad de socio comunero, considera que lo realizado por el Cabildo genera los resultados aspirados para el bienestar de la comunidad?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 15) **¿Considera usted necesario impartir capacitaciones en temas administrativos a los directivos del Cabildo Comunal?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 16) **¿Considera usted necesario que el Cabildocuente con un plan anual de capacitación?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 17) **¿Conoce usted con qué frecuencia se han desarrollado programas de motivación dirigidos a la directiva del Cabildo para mejorar su desempeño en la organización?**

Siempre	
Frecuentemente	
Poco	
Rara vez	
Nunca	

- 18) **¿Considera usted que la satisfacción laboral de los directivos es un factor fundamental para el desarrollo de la organización?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**19) ¿Cómo considera el ambiente laboral en el Cabildo Comunal?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

**20) ¿Participa usted de las actividades efectuadas por el Cabildo?**

Siempre	
Frecuentemente	
Poco	
Rara vez	
Nunca	

**21) ¿Considera que las actividades que realiza el Cabildo cumplen con sus objetivos?**

Siempre	
Frecuentemente	
Poco	
Rara vez	
Nunca	

**22) ¿Considera usted que los miembros del Cabildo optimizan recursos y logran en corto tiempo lo que se proponen?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**23) ¿Considera necesario el diseño de un modelo de gestión administrativa que permita el desarrollo organizacional del Cabildo de la comuna Barcelona?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO 4: Listado de socios



**MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA**  
**DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA SANTA ELENA**  
**LISTADO DE SOCIOS COMUNA BARCELONA**

#	APELLIDOS Y NOMBRES	# CEDULA
1	APOLINARIO BACILIO DEODORO ANTONIO	090750443-5
2	APOLINARIO BORBOR LUCIA MARCELA	091833708-0
3	APOLINARIO LAINEZ TOMAS ANASTACIO	092420354-0
4	APOLINARIO POZO CIPRIANO OSCAR	091257201-3
5	APOLINARIO POZO CLEMENTE CINECIO	090609591-4
6	APOLINARIO POZO HIDALGO ALEJANDRO	090729842-6
7	APOLINARIO POZO IRALDITA	090003716-9
8	BACILIO BAQUERIZO NELSON HERNAN	091915062-3
9	BACILIO BAQUERIZO YULLY DEL ROCIO	091979955-1
10	BACILIO BORBOR WILMER MELECIO	091121652-1
11	BACILIO DE LA A DARWIN STALIN	
12	BACILIO DE LA A FREDDI LIBORIO	091237769-4
13	BACILIO DE LA A KELVIN FERNANDO	240015996-4
14	BACILIO DE LA A LEVI ALBERTO	092280143-6
15	BACILIO DEL PEZO MANUEL LAURENTINO	090126823-5
16	BACILIO DELGADO JULIAN CLAUDIO	091073916-8
17	BACILIO POZO CARLOS JULIO	092333790-1
18	BACILIO POZO FRANCISCO JAVIER	090126596-7
19	BACILIO POZO FRANCISCO XAVIER	091371243-6
20	BACILIO POZO LUCINDA	091699971-7
21	BACILIO POZO MANUEL ROBERTO	091779655-9
22	BACILIO QUIRUMBAY CARLOS VICENTE	091184830-7
23	BACILIO QUIRUMBAY HERIBERTO FAUSTO	090668012-9
24	BACILIO QUIRUMBAY JUAN RICARDO	091121653-9
25	BACILIO QUIRUMBAY NELSON	090183558-7
26	BACILIO QUIRUMBAY ROGELIO ROBERTO	091115033-2
27	BACILIO QUIRUMBAY MARIA CATALINA	090824654-9
28	BACILIO SANTIANA JUAN ARMANDO	092156448-0
29	BAQUERIZO APOLINARIO JULIO CLAUDIO	090360067-4
30	BAQUERIZO APOLINARIO PEDRO MARCELO	092708429-3
31	BAQUERIZO BACILIO ANGEL GREGORIO	090131683-6
32	BAQUERIZO BACILIO LUCIO	090477835-4
33	BAQUERIZO BAQUERIZO DAVID FRANKLIN	092812822-2
34	BAQUERIZO BORBOR EDUARDO	090322583-7
35	BAQUERIZO BORBOR SANTO	090641805-8
36	BAQUERIZO DE LA A ANIBAL OSWALDO	092258138-4
37	BAQUERIZO DE LA A JIMY GEOVANNY	092114305-3
38	BAQUERIZO DE LA CRUZ AGRIPINA difunta	092039749-4
39	BAQUERIZO DE LA CRUZ CECILIO	090477818-0
40	BAQUERIZO DE LA CRUZ CRISTÓBAL	090587948-2
41	BAQUERIZO DEL PEZO EMILIO	091172410-2
42	BAQUERIZO DEL PEZO MANUEL CATALINO	092367448-5
43	BAQUERIZO ESCALANTE JOSÉ ROBERTO	092305093-4
44	BAQUERIZO GONZABAY ADAN ARCELIO	090164907-9
45	BAQUERIZO GONZABAY CARLOS CESAR	091740733-0
46	BAQUERIZO GONZABAY LUIS FERNANDO	091314116-4
47	BAQUERIZO GONZABAY OCTAVIO SILVESTRE	090077584-3





Ministerio  
de Agricultura, Ganadería,  
Acuicultura y Pesca

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA

DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA SANTA ELENA

LISTADO DE SOCIOS COMUNA BARCELONA

Teses a

48	BAQUERIZO GONZABAY PAULINO GUALBERTO	091046325-6
49	BAQUERIZO GONZABAYU BARTOLO	091176395-1
50	BAQUERIZO LAINEZ ANGEL MARIO	091124206-3
51	BAQUERIZO LAINEZ ELOY	091257031-4
52	BAQUERIZO LAÍNEZ ESMERALDA YOLANDA	090605169-3
53	BAQUERIZO LAINEZ JOSE EDUARDO	091216682-4
54	BAQUERIZO ORRALA DIANA MARIA	092156525-5
55	BAQUERIZO ORRALA ERMITA ADALI	091996887-5
56	BAQUERIZO ORRALA ESMILDO DAVID	091101780-4
57	BAQUERIZO ORRALA EULOGIO EUGENIO	090126895-3
58	BAQUERIZO ORRALA NESTOR JHON	092783299-8
59	BAQUERIZO ORRALA SILVIA JACQUELINE	092156519-8
60	BAQUERIZO ORRALA URBENIO ELIO	090591212-7
61	BAQUERIZO ORRALA ZULLY ISABEL	240011801-0
62	BAQUERIZO PANCHANA CRISTIAN EDDISSON	092158199-7
63	BAQUERIZO PANCHANA EUGENIO FRANCISCO	091673344-7
64	BAQUERIZO PANCHANA GUILLERMO ANGEL	090439001-0
65	BAQUERIZO PANCHANA KLEBER JOSE	091740976-7
66	BAQUERIZO PANCHANA MILTON NARCISO	091646529-7
67	BAQUERIZO PANCHANA SANTO PABLO	091300647-4
68	BAQUERIZO POZO ALIDA ANDREA	090528588-8
69	BAQUERIZO POZO CARLOS ROLANDO	090931583-0
70	BAQUERIZO POZO EDIN OTTO	091451194-4
71	BAQUERIZO POZO ERNESTO RUFINO	090887047-0
72	BAQUERIZO POZO FRANCISCO ANGEL	091279815-4
73	BAQUERIZO POZO MANUEL GIOVANY	091241680-7
74	BAQUERIZO POZO RAFAEL MAURICIO	091899279-5
75	BAQUERIZO POZO VICENTE GREGORIO	091591950-0
76	BAQUERIZO PRUDENTE FABRICIO SANTIAGO	092603912-4
77	BAQUERIZO PRUDENTE KIKO CECILIO	092156530-5
78	BAQUERIZO QUIRUMBAY CESAR ORLANDO	092620985-9
79	BAQUERIZO QUIRUMBAY ANGEL SILVERIO	091583567-2
80	BAQUERIZO QUIRUMBAY DUVER RONALD	092027908-0
81	BAQUERIZO QUIRUMBAY LUCIANO	091896649-0
82	BAQUERIZO QUIRUMBAY PEDRO HUMBERTO	091577131-5
83	BAQUERIZO TOMALA ALEJANDRO VICTORIANO	090477720-8
84	BAQUERIZO TOMALÁ ANTONIO	090360220-9
85	BAQUERIZO TOMALA LAZARO	090359640-1
86	BAQUERIZO TOMALA LEONARDO DAVID	092675421-9
87	BAQUERIZO TOMALA WUILSON HIDALGO	091591019-4
88	BARZOLA LAÍNEZ FELICITA	090898425-5
89	BARZOLA TOMALA EULOGIO AMADO	091360119-1
90	BASILIO BAQUERIZO MIGUEL ANGEL	092340129-3
91	BORBOR BACILIO ADOLFO ALFREDO	091184831-5
92	BORBOR BACILIO ANDRES MANUEL	090463710-5
93	BORBOR BACILIO AURA	091355730-
94	BORBOR BACILIO CLAUDIO LEONCIO	090704965
95	BORBOR BACILIO CLERIDA MACLOVIA	090539487



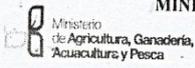
Fortalecimiento de Capacidades



MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA  
DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA SANTA ELENA  
LISTADO DE SOCIOS COMUNA BARCELONA

144	DE LA A LAINEZ CESAR JAIME	091588043-9
145	DE LA A ORRALA AVILIO	170153221-8
146	DE LA A ORRALA DONICA ADELITA	090532381-2
147	DE LA A ORRALA FÉLIX	090183722-9
148	DE LA A ORRRALA MARCELINO CELESTINO	090477523-6
149	DE LA A PANCHANA GEOVANNY ANTONIO	091856388-3
150	DE LA A PANCHANA KLÉBER APOLOONIO	092035649-0
151	DE LA A PRUDENTE GLORIA ALBINA	091236205-0
152	DE LA A PRUDENTE HUMBERTO ANTONIO	091398015-7
153	DE LA A PRUDENTE NANCY LIDIA	090778759-2
154	DE LA A QUIRUMBAY CARLOS WILFRIDO	091591423-8
155	DE LA A QUIRUMBAY PAOLA BEATRIZ	092280108-9
156	DE LA A QUIRUMBAY WILMER OLMEDO	091591592-0
157	DE LA A TOMALÁ EUFEMIA	091899268-6
158	DE LA A TOMALA FELIX FLORENCIO	090927699-0
159	DE LA A TOMALA MARIA LUCIA	090965904-7
160	DE PEZO POZO FRANCISCO WILTON	092269846-9
161	DEL PEZO DE LA A WILFRIDO VICENTE	092428174-4
162	DEL PEZO GUALE GUSTAVO OLIVO	091666361-0
163	DEL PEZO GUALE JOSE ANTONJO	092007140-4
164	DEL PEZO PINCAY CÉSAR CARLOS	091587414-3
165	DEL PEZO POZO CARLOS ADOLFO	092280147-7
166	DEL PEZO POZO FÉLIX EUCLIDES	090477525-1
167	DEL PEZO POZO FLORA BEATRIZ	091475851-1
168	DEL PEZO POZO GREGORIO DELFÍN	090196017-9
169	DEL PEZO POZO HECTOR BAUTISTA	090477404-9
170	DEL PEZO POZO JOSÉ ANSELMO	090132081-2
171	DEL PEZO POZO MIGUEL ENRIQUE	090359269-9
172	DEL PEZO QUIRUMBAY ANDRES	091249858-1
173	DEL PEZO QUIRUMBAY MIGUEL FRANCISCO	091554788-9
174	DEL PEZO QUIRUMBAY ROBERTO JOSE	091591422-0
175	DEL PEZO REYES ANTONIO	090914640-5
176	DEL PEZO REYES VICENTE CELEDINO	090965886-6
177	DELGADO BAQUERIZO ELENA JESENIA	091867024-1
178	DELGADO BAQUERIZO ORLANDO ELEODORO	091584072-2
179	DOMINGUEZ BORBOR ALBERTO ARMANDO	092103010-2
180	ESCALANTE DEL PEZO FAUSTO EUSEBIO	091260624-1
181	ESCALANTE ENRIQUE GLADYS ELEODORA	090502482-4
182	ESCALANTE ENRIQUE GUILLERMO ÁNGEL	091362028-2
183	ESCALANTE ENRIQUEZ SERGIO AUGUSTO	091123653-7
184	ESCALANTE GUTIERREZ CARLOS EDUARDO	090126638-7
185	ESCALANTE GUTIERREZ FELICIANO ARTEMIO	090477035-1
186	ESCALANTE GUTIERREZ MARCOS JUSTINO	090477598-8
187	ESCALANTE POZO ENRIQUE GEOVANNY	091682018-6
188	ESCALANTE POZO FRANCISCO BOLIVAR	091423207-9
189	ESCALANTE POZO KENNY OLVER	091193471-9
190	ESCALANTE POZO RAMÓN ALFREDO	092217324-0
191	FRANCO CHOEZ ANGEL POLIVIO	130276800-3





MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA  
DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA SANTA ELENA  
LISTADO DE SOCIOS COMUNA BARCELONA

192	GONZABAY BACILIO GUMERCINDO	090839129-5
193	GONZABAY BACILIO OVIDIO	091090696-5
194	GONZABAY BORBOR LEOCADIO	090127932-3
195	GONZALEZ AVILA EDITO MANUEL	130412304-3
196	GONZALEZ AVILA GERMAN	090445160-6
197	GONZALEZ QUIRUMBAY CINTHIA LOURDES	24005072-6
198	GONZALEZ QUIRUMBAY HECTOR ANGEL	091735790-7
199	GONZALEZ TOMALÁ JUAN DANIEL	092636940-6
200	GUTIERREZ TOMALA ANGELA CEFERINA	091817451-7
201	HOLGUÍN CATUTO DIONICIO	090196086-4
202	HOLGUIN ORRALA JUAN ARMANDO	091212360-1
203	HOLGUIN ORRALA WILSÓN JOSELITO	091212575-4
204	LAINES POZO MERCEDES MARIA	091155553-0
205	LAINES ESCALANTE WILMER MARIO	091786222-9
206	LAINES BORBOR JOSE ALBERTO	091673125-0
207	LAINES DE LA A VICENTE	091707942-8
208	LAINES POZO ROSA FELIPA	091342643-3
209	MALAVE LAINES LUCINDA CLEOTILDE	091361129-9
210	MALDONADO CHOEZ JUAN ANIBAL	130684647-6
211	MENDEZ TOMALA MARIA DEL ROSARIO	091698079-0
212	MEZA GONZALEZ VICTOR HORACIO	091795226-9
213	MIRANDA MATHEUS CLOTILDE BERTHA	091219155-8
214	ORRALA ALEJANDRO PEDRO SIXTO	091577289-1
215	ORRALA BAQUERIZO LUIS FERNANDO	240031371-0
216	ORRALA BAQUERIZO WALTER CARLOS	091899269-4
217	ORRALA BORBOR WILMER URBANO	092333806-5
218	ORRALA DELA A EMILIO AGAPITO	090477942-8
219	ORRALA ESCALANTE ANGEL HUGO	092080945-6
220	ORRALA ESCALANTE ANITA ELVA	090913901-6
221	ORRALA ESCALANTE CARLOS ORLANDO	091698279-6
222	ORRALA ESCALANTE DOISMEDE EDUARDO	090816717-1
223	ORRALA ESCALANTE FELIPE VICENTE	091708319-8
224	ORRALA ESCALANTE JOSE CESAREO	091673380-1
225	ORRALA ESCALANTE PAUL SANTITO	091537090-2
226	ORRALA ESCALANTE PEDRO ARGEO	090742173-9
227	ORRALA ESCALANTE UFREDO EFREN	091582408-0
228	ORRALA ESCALANTE VICTOR MELCHOR	090299732-9
229	ORRALA LAINES CLAUDIO VICTOR	091735762-6
230	ORRALA LAINES MELCHOR RENE	091596605-5
231	ORRALA POZO ANGEL FERNANDO	092217628-4
232	ORRALA POZO GALO ANTONIO	092217007-1
233	ORRALA POZO KLEBER JORGE	091229549-0
234	ORRALA POZO LEOPOLDO EUGENIO	091072173-7
235	ORRALA QUIRUMBAY ABSALON BENJAMIN	090631289-7
236	ORRALA QUIRUMBAY ANDRES MEREJILDO	090127273-2
237	ORRALA QUIRUMBAY ANGEL MELCHOR	090183889-6
238	ORRALA QUIRUMBAY FELIPE DE JESÚS	090891901-2
239	ORRALA QUIRUMBAY FLORESMILA EMPERATRIZ	090824749-7



MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA  
DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA SANTA ELENA  
LISTADO DE SOCIOS COMUNA BARCELONA

240	ORRALA QUIRUMBAY SANTO BRAULIO	*	090126896-1
241	ORRALA QUIRUMBAY TEODORO JUVENAL	*	090477666-3
242	ORRALA QUIRUMBAY VICTOR EDUARDO	*	090127882-0
243	ORRALA YAGUAL ALBERTO JAVIER	*	092126512-0
244	ORRALA YAGUAL ANDRES	*	091888889-2
245	ORRALA YAGUAL ISABEL ROCIO	*	092258367-9
246	ORTEGA GUALE MARIA DEL CONSUELO	*	091412435-9
247	PANCHANA BACILIO VICTOR NELSON	*	092217062-6
248	PANCHANA DE LA A JOSÉ CARLOS	*	092812890-9
249	PANCHANA DE LA A MARCOS MERCEDES	*	091318073-3
250	PANCHANA GONZABAY GASPAR ELOGIO	*	090477371-0
251	PANCHANA GONZABAY PABLO DANIEL	*	090697963-8
252	PANCHANA GONZABAY PEDRO	*	091135858-8
253	PANCHANA ORRALA JOSÉ SERAPIO	*	091164489-6
254	PANCHANA ORRALA ROSA ANABILIA	*	090775154-9
255	PAREDES MACIAS JULIO CESAR	*	130756968-9
256	PINCA Y BAQUERIZO ALEJANDRO BENIGNO	*	090123393-2
257	PINCA Y BAQUERIZO JUSTO ALEJANDRO	*	090606572-7
258	PINCA Y BAQUERIZO LUIS WILMER	*	091033565-2
259	PINCA Y BAQUERIZO MAXIMINO	*	090127827-5
260	PINCA Y DE LA A FREDDY EDWIN	*	092258095-6
261	PINCA Y DE LA A MARIA MAGDALENA	*	091896880-1
262	PINCA Y DE LA A ROSAURA ELIZABETH	*	092280319-2
263	PINCA Y DE LA A THANIA CECIBEL	*	092766015-9
264	PINCA Y QUIRUMBAY JACINTO ALBERTO	*	091257044-7
265	PINCA Y QUIRUMBAY JOSELITO INOCENCIO	*	091609161-4
266	PINCA Y SANTIANA IGNACIO MAXIMO	*	091529461-5
267	POZO APOLINARIO ANA MARÍA	*	092333843-8
268	POZO APOLINARIO BENEDICTA YICELA	*	091817759-3
269	POZO APOLINARIO DIXON LOFREDO	*	091398527-1
270	POZO APOLINARIO LUIS DANIEL	*	091601649-6
271	POZO APOLINARIO PEDRO ALBERTO	*	092027480-0
272	POZO BACILIO ISABEL REINA	*	091315124-7
273	POZO BACILIO MERCEDES JISELLA	*	091551138-0
274	POZO BAQUERIZO LILIANA AURORA	*	092448053-6
275	POZO BORBOR ADAN BENEDITO	*	
276	POZO BORBOR ANGEL FERMIN	*	090648200-5
277	POZO BORBOR ÁNGEL FRANCISCO	*	090507728-5
278	POZO BORBOR PABLO NOMICILIANO	*	090166948-1
279	POZO BORBOR PASTORA MELANIA	*	091173694-0
280	POZO GONZABAY ALEJANDRO MIGUEL	*	092067162-5
281	POZO MALAVE JULIA CARMEN	*	091615123-6
282	POZO MIRANDA ANGEL UGALDE	*	091700394-9
283	POZO MIRANDA HAYDEE SOLEDAD	*	091187479-0
284	POZO MIRANDA REYES HUMBERTO	*	091182094-2
285	POZO MIRANDA WILMER NAZARENO	*	091182136-1
286	POZO ORRALA ARCADIO	*	090359701-1
287	POZO ORRALA LUZMILA ESTELA	*	091233612-0



288	POZO PANCHANA BRUNO	090359711-0
289	POZO PANCHANA ISIDRO ENRIQUE	090477218-3
290	POZO PANCHANA VERISIMO PRUDENTE	090609607-8
291	POZO PRUDENTE DANIEL MANUEL	092085842-0
292	POZO PRUDENTE EMILIO FERNANDO	091982722-0
293	POZO PRUDENTE EULOGIO AMADO	091300704-3
294	POZO PRUDENTE JOSELITO ROFELITO	091445901-1
295	POZO PRUDENTE MONICA CINTHIA	092275854-7
296	POZO PRUDENTE ROCIO ZORAIDA	092093660-6
297	POZO QUIRUMBAY AGUSTIN ANGEL	091234107-0
298	POZO QUIRUMBAY BOLUCIANO ATENOGENES	090126594-2
299	POZO QUIRUMBAY CRISTINA ELIZETH	092333825-5
300	POZO QUIRUMBAY FELICIANO VICENTE	091616290-2
301	POZO QUIRUMBAY GREGORIO TENOGENO	091163115-8
302	POZO QUIRUMBAY MARCIANO INOCENCIO	091274211-1
303	POZO QUIRUMBAY ULGENCIO SEBASTIAN	091397237-8
304	POZO SANTIANA KARINA VANESSA	092901491-8
305	POZO SILVESTRE SANTO PASTOR	090126598-3
306	POZO TOMALA ANDRES	090131378-3
307	POZO TOMALÁ CLAUDIO	090477847-9
308	POZO TOMALA DARWIN EDUARDO	092870107-7
309	POZO TOMALA JOSE ALEJANDRO	090647964-7
310	POZO TOMALA SATURNINA	090441717-7
311	PRUDENTE BACILIO FRANCIA BERTHA	091576354-4
312	PRUDENTE BACILIO JUAN JOSE	091996466-8
313	PRUDENTE BACILIO LEONARDO VIRGILIO	091305297-3
314	PRUDENTE BACILIO MILEY DANIELA	092173094-1
315	PRUDENTE BACILIO RODOLFO	090166909-3
316	PRUDENTE BACILIO VICTOR VIDAL	090478536-7
317	PRUDENTE BAQUERIZO TOMAS PABLO	090288331-0
318	PRUDENTE DE LA A MILTON JUNIOR	092035711-8
319	PRUDENTE ORRALA APOLONIA ESPERANZA	091553779-9
320	PRUDENTE ORRALA BENITO ALADINO	091596883-8
321	PRUDENTE ORRALA JORGE ALCÍVAR	091257021-5
322	PRUDENTE ORRALA MERCY MARIANA	091596877-0
323	PRUDENTE ORRALA RAMÓN FRANCISCO	092124061-0
324	PRUDENTE POZO ALCIDES TOMÁS	091899256-1
325	PRUDENTE POZO ARMANDO	090822985-9
326	PRUDENTE POZO CARLOS SIFREDO	091698011-3
327	PRUDENTE POZO FULTON ANGEL	091601650-4
328	PRUDENTE POZO JUAN JOSELITO	091574717-4
329	PRUDENTE POZO VICTOR ANTONIO	091601648-8
330	PRUDENTE POZO VICTOR CIPRIANO	091698012-1
331	PRUDENTE QUIRUMBAY AGUSTÍN	090127945-5
332	PRUDENTE QUIRUMBAY ANIBAL	090686161-2
333	PRUDENTE QUIRUMBAY CLEOFE DEMETRIO	090477998-0
334	PRUDENTE QUIRUMBAY MARIA OLIMPIA	091306438-2
335	PRUDENTE TOMALÁ JOFFRE ARMANDO	092339685-7



336	PRUDENTE TOMALA RICARDO ERNESTO	*	091899270-2
337	QUIRUMBAY BORBOR CARLOS ROLANDO	*	092103142-3
338	QUIRUMBAY PEDRO ALEJANDRO	*	090126606-4
339	QUIRUMBAY APOLINARIO DEYCI ROCIO	*	240021074-2
340	QUIRUMBAY APOLINARIO DOLORES	*	091899249-6
341	QUIRUMBAY BACILIO ALBERTO ALEJANDRO	*	091569810-4
342	QUIRUMBAY BACILIO ALFONSO ENRIQUE	*	091134461-2
343	QUIRUMBAY BACILIO ANDRÉS CHARLES	*	091314114-9
344	QUIRUMBAY BACILIO ANTONIO JACINTO	*	090886372-3
345	QUIRUMBAY BACILIO CARLOS	*	091867192-6
346	QUIRUMBAY BACILIO CLÍMACO <i>Difunto</i>	*	091033875-5
347	QUIRUMBAY BACILIO JULIO ESPERIDIÓN <i>Difunto</i>	*	090587764-3
348	QUIRUMBAY BACILIO KLÉBER ARMANDO	*	091241923-1
349	QUIRUMBAY BACILIO MIGUEL ANGEL	*	090196097-1
350	QUIRUMBAY BACILIO MIGUEL ANGEL	*	090893076-1
351	QUIRUMBAY BACILIO WILMER MANUEL	*	091514821-7
352	QUIRUMBAY BAQUERIZO EVERALDO LEONEL	*	091447455-6
353	QUIRUMBAY BAQUERIZO IRMA JUANA	*	092464307-5
354	QUIRUMBAY BAQUERIZO JENNY FLORES	*	091493004-5
355	QUIRUMBAY BAQUERIZO LUIS DANIEL	*	092152293-4
356	QUIRUMBAY BAQUERIZO MARÍA ESTHER	*	092156452-2
357	QUIRUMBAY BAQUERIZO WILFRIDO COLON	*	091652724-5
358	QUIRUMBAY BORBOR AGAPO REINER	*	091677835-0
359	QUIRUMBAY BORBOR ANTONIO HERIBERTO	*	091178004-7
360	QUIRUMBAY BORBOR ENDELIRA	*	091574803-2
361	QUIRUMBAY BORBOR LIBORIO	*	090829100-8
362	QUIRUMBAY BORBOR PEDRO BENIGNO	*	091624945-1
363	QUIRUMBAY CATUTO ANGELA YOLANDA	*	090893508-3
364	QUIRUMBAY CATUTO BENNY ANGEL	*	090893787-3
365	QUIRUMBAY DE LA A FELIX CELEDINO	*	092027341-4
366	QUIRUMBAY DE LA A NARCISA MATILDE	*	091896941-1
367	QUIRUMBAY DE LA A SERAFIN VITERMO	*	091884311-1
368	QUIRUMBAY PANCHANA HECTOR	*	090164544-0
369	QUIRUMBAY POZO ANGELITO WILLIAN	*	091591609-2
370	QUIRUMBAY POZO ELOY ASTOLFO	*	091184079-1
371	QUIRUMBAY POZO FREDDY	*	090903381-3
372	QUIRUMBAY POZO JOSE ANTONIO	*	180299353-3
373	QUIRUMBAY POZO JOSE EDELBERTO	*	091817246-1
374	QUIRUMBAY POZO JUAN PABLO	*	092103121-7
375	QUIRUMBAY POZO LOLA LUPE	*	091601829-4
376	QUIRUMBAY POZO MIGUEL ANIBAL	*	090688774-0
377	QUIRUMBAY POZO UBALDO	*	091033757-5
378	QUIRUMBAY POZO WILFRIDO IVAN	*	092027482-6
379	QUIRUMBAY POZO WILTON EFRÉN	*	091965135-6
380	QUIRUMBAY QUIRUMBAY DAVID ANTONIO	*	092333628-3
381	QUIRUMBAY REYES BYRON WILFRIDO	*	092333643-2
382	QUIRUMBAY TOMALA ALEJANDRO	*	090104726-6
383	QUIRUMBAY TOMALA ANDRES SALVADOR	*	090226621-2



384	QUIRUMBAY TOMALÁ DARWIN RUBÉN	091708101-0
385	QUIRUMBAY TOMALÁ GUSTAVO	091227624-3
386	QUIRUMBAY TOMALA PEDRO ZENON	090519496-5
387	QUIRUMBAY TOMALA PROSPERO BENJAMÍN	090580925-7
388	QUIRUMBAY VERA KARINA ALEXANDRA	092499567-3
389	QUIRUMBAY YAGUAL MARGARITA EULALIA	091150102-1
390	QUIRUMBAY YAGUAL SEGUNDO JULIÁN	091314147-9
391	QUIRUMBAY GONZABAY GEOVANNY	092280221-0
392	QUIRUMBAY POZO FRANCISCO JAVIER	092340246-5
393	QUIRUMBAY VERA ANDRES ENRIQUE	092280144-4
394	QUIRUMBAY POZO LEONEL WILFRIDO	091560787-3
395	RAMOS SANTIANA RAMON BENITO	091735694-1
396	REYES BARZOLA LUIS ENRIQUE	091326505-4
397	REYES LAÍNEZ BARTOLO	090183500-9
398	REYES LAÍNEZ GUALBERTO	090359244-2
399	REYES LAINEZ MANUEL ENRIQUE	240014518-7
400	REYES LAINEZ PEDRO ISIDRO	090507572-7
401	REYES ORRALA ERCILIA MARGARITA	091264922-5
402	REYES POZO MARCO ANTONIO	092035607-8
403	RODRIGUEZ BACILIO ADELINO	090834469-0
404	RODRIGUEZ BACILIO NOLASCO DIOMICIANO	090251490-5
405	RODRIGUEZ BORBOR JOHN ROLANDO	091251202-7
406	RODRIGUEZ RODRIGUEZ ENEIDA SORAYA	092156404-3
407	ROSALES BORBOR MAURO ZACARIAS	091364355-7
408	SANTAMARÍA LAÍNEZ FLORA	091421997-7
409	SANTAMARIA LAINEZ JOHNNY IVAN	092122483-8
410	SANTAMARIA LAINEZ ROLANDO	091345046-6
411	SANTAMARÍA LAÍNEZ SILVESTRE	090226587-5
412	SANTIANA BAQUERIZO BENEDITO ANTONIO	090104913-0
413	SANTIANA BAQUERIZO CARMEN MARIBEL	091817126-5
414	SANTIANA BAQUERIZO FIDEL	090131373-4
415	SANTIANA BAQUERIZO MANUEL OSCAR	090359655-9
416	SANTIANA BORBOR MARIELA JACQUELINE	091779641-9
417	SANTIANA GONZABAY EDWIN RONALD	092280209-5
418	SANTIANA ORRALA GLENDA CARINA	091217517-1
419	SANTIANA ORRALA JUANA OFELIA	091217512-2
420	SANTIANA ORRALA OSCAR FERNANDO	091647671-6
421	SANTIANA PANMCHANA VIRGILIO	090829185-9
422	SANTIANA POZO ARNULFO ALPIDIO	091245242-2
423	SANTIANA POZO BENEDITO ANTONIO	091698221-6
424	SANTIANA POZO DIOSELINA	090589101-6
425	SANTIANA POZO FREDY	090908415-4
426	SANTIANA POZO JUAN ALBERTO	091520830-0
427	SANTIANA POZO RICHARD GEOVANNY	091740310-7
428	SANTIANA POZO VICTOR HUGO	090744876-5
429	SANTIANA PRUDENTE CLEOTILDE PABLA	091377616-7
430	SANTIANA PRUDENTE JUAN	090478317-2
431	SANTIANA QUIRUMBAY GUMERCINDO VIRGILIO	091397265-9



MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA  
DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA SANTA ELENA  
LISTADO DE SOCIOS COMUNA BARCELONA

482	TOMALA ORRALA ROSA OLINDA	*	091516411-5
483	TOMALA PANCHANA ANDREA YOLANDA	;	092428171-0
484	TOMALÁ PANCHANA DIONICIO AGAPITO	'	091314163-6
485	TOMALÁ PANCHANA DONADO ARCENIO	3	090589405-1
486	TOMALA PANCHANA EDY WALTER	2	091611001-8
487	TOMALÁ PANCHANA JUAN PASTOR	~	090477668-9
488	TOMALÁ PANCHANA UFREDO ARMANDO		091134416-6
489	TOMALA POZO HUMBERTO FERNANDO	*	091003469-3
490	TOMALA POZO VICTOR SANTIAGO	'	090589404-4
491	TOMALA QUIRUMBAY ALBERTO FABRICIO	*	092034759-8
492	TOMALÁ QUIRUMBAY ANGEL	*	091349750-9
493	TOMALA QUIRUMBAY EDUAR	;	091591607-6
494	TOMALA QUIRUMBAY FELIX SANTIAGO	*	092103141-5
495	TOMALÁ QUIRUMBAY FÉLIX SANTIAGO	7	090477940-2
496	TOMALÁ QUIRUMBAY JENIFFER LILIANA	*	092636897-8
497	TOMALA QUIRUMBAY LEWINGTON STALIN	*	092258097-2
498	TOMALA QUIRUMBAY MANUEL CESAR	'	090435012-1
499	TOMALA QUIRUMBAY MIGUEL ALFONSO	'	090477589-7
500	TOMALA QUIRUMBAY PEDRO RAMON	'	091802525-5
501	TOMALA QUIRUMBAY REYMUNDO GONZALO	'	091491451-0
502	TOMALÁ QUIRUMBAY SANTIAGO VICTOR	-	090908925-2
503	TOMALA SANTAMARÍA CARLOS ENRIQUE	*	092065162-7
504	TOMALÁ SANTAMARÍA FELIPE JAVIER	2	091765325-5
505	TOMALA SANTIANA DANIEL ALEJANDRO	*	092070438-4
506	TOMALÁ SANTIANA EUFRACIO ALEJANDRO	~	090164693-5
507	TOMALÁ SANTIANA LORENZO TEODORO	'	091817599-3
508	TOMALA SANTIANA PEDRO WALTER	2	091698514-6
509	TOMALA SANTIANA STALIN CESAR	*	092258181-9
510	TOMALÁ SANTIANA VICENTE GONZALO	3	090866084-8
511	TOMALÁ TOMALÁ FELIPE BENICIO	-	090503558-0
512	TOMALA TOMALA LUIS FERNANDO	*	091856390-9
513	TOMALÁ TOMALÁ TEÓFILO ALEJANDRO	*	090886994-4
514	VAZQUEZ SIGUENCIA JUAN BAUTISTA	;	030078828-8
515	YAGUAL BACILIO MARIBEL MAGDALENA	3	092103139-9
516	YAGUAL BACILIO SATURNINO	2	090956622-6
517	YAGUAL DE LA A CRISTINA	-	091250462-8
518	YAGUAL POZO PABLA GERÓNIMA	†	091867322-9

El listado que antecede es fiel copia del original una vez que se realizó el proceso de calificación de socios de socios en la comuna Barcelona, el día 25 de abril de 2013.

  
Ing. Alberto Borbor Neira  
Coordinador Unidad Agropecuaria  
Fortalecimiento de Capacidades.



## ANEXO 5: Entrevista a los directivos del Cabildo



Entrevista al Presidente del Cabildo de Barcelona



Entrevista a la Tesorera del Cabildo de Barcelona

## ANEXO 6: Entrevista a directivos del Cabildo



Entrevista al Secretario del Cabildo de Barcelona



Encuesta a miembro de la comisión de Educación

## ANEXO 7: Encuesta a socios del Cabildo



Encuesta a socia del Cabildo



Encuesta a socio del Cabildo

## ANEXO8: Casa Comunal Barcelona



Encuesta a socia del Cabildo



Casa comunal Barcelona