



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL  
CABILDO DE LA COMUNA EL REAL, PARROQUIA  
CHANDUY DEL CANTÓN SANTA  
ELENA, AÑO 2014**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:BYRON STALYNDELGADO ROCA**

**TUTOR:ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL  
CABILDO DE LA COMUNA EL REAL, PARROQUIA  
CHANDUY DEL CANTÓN SANTA  
ELENA, AÑO 2014**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:BYRON STALYN DELGADO ROCA**

**TUTOR:ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, 10 de octubre del 2014

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CABILDO DE LA COMUNA EL REAL, PARROQUIA CHANDUY DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2014” elaborado por el Sr. Byron Delgado, egresado de la Carrera de Administración Pública, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
TUTORA

## **DEDICATORIA**

La presente investigación quiero dedicársela a mi Dios todo poderoso, por derramarme día a día con sus bendiciones.

A mis Padres, por su amor y comprensión incondicional, a mis amigos de clases y compañeros de trabajo por cada permiso en horas laborales para poder realizar mi tesis.

Byron Delgado

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero darle las gracias antes que todo a Dios.

En segundo lugar a mi Mamá y a mi Papá, y de más familiares que me ayudaron de forma indirecta a culminar con mis estudios.

A mi tutor, por cada consejo y cada segundo brindado.

Byron Delgado

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
PROFESORA- TUTORA

---

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá  
PROFESORA DE ÁREA

---

Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

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

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CABILDO DE LA  
COMUNA EL REAL, PARROQUIA CHANDUY DEL CANTÓN SANTA  
ELENA, AÑO 2014**

**Autor:** Byron Delgado Roca

**Tutor:** Econ. Margarita Panchana Panchana

**RESUMEN**

El trabajo de titulación se basó en el diseño de un manual de funciones para mejorar la dirección del Cabildo de la comuna El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014. La consecución de un enfoque de la gestión de los Cabildos Comunales hacia sus usuarios, resalta la importancia de la orientación de procesos hacia ellos. Sin embargo, se manifiesta como problemática central que en la Comuna El Real de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, su informalidad, acciones que están afectando a la eficiencia, eficacia y efectividad de sus organismos de dirección. En la metodología de investigación se necesitó de visitas de campo, entrevistas realizadas a los funcionarios del Cabildo Comunal, encuestas a la ciudadanía; se analizó las respectivas leyes que están vigentes en el País; los respectivos resultados del análisis de las encuestas sirvieron para redactar las correspondientes conclusiones y recomendaciones necesarias para la toma de decisiones. Este análisis investigativo demuestra que uno de los problemas tiene que ver con su ordenamiento jurídico de los procesos del Cabildo de la Comuna El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, porque los deberes de los órganos de dirección no están definidos mediante una resolución, debido a que su Reglamento Interno está desactualizado y no está acorde al contexto comunal actual. Por lo tanto se plantea que en la Comuna El Real es sumamente necesario diseñar un manual de funciones para que todos los integrantes del Cabildo conozcan cuáles son sus funciones y atribuciones, de esta forma se contribuye al desarrollo de la comunidad a la cual representan, para la optimización de las distintas actividades que realiza en la Comuna El Real, y brindar un mejor servicio de calidad a sus habitantes, ya que es indispensable mejorar de forma continua todos los procesos.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
ÍNDICE CUADROS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXO.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
TEMA .....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
Planteamiento del Problema.....	2
Formulación del Problema .....	4
Sistematización del Problema .....	4
JUSTIFICACIÓN. ....	5
OBJETIVOS. ....	7
Objetivo General. ....	7
Objetivos Específicos.....	7
HIPÓTESIS.....	8
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	8
CAPÍTULO I.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA.....	11
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	15
1.2.1 Variable Independiente: Estructura orgánica .....	15
1.2.1.1 Definición de estructura orgánica.....	15

1.2.1.2	Dimensiones de la división y distribución de funciones.....	15
1.2.2	Variable Dependiente: La administración. ....	23
1.2.2.1	Definición de la administración. ....	23
1.2.2.2	Dimensiones de la administración. ....	24
1.3	MARCO LEGAL. ....	41
1.3.3	Constitución de la República del Ecuador 2008 .....	41
1.3.3	Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017 .....	42
1.3.3	Ley de Comunas .....	43
2.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	47
2.2	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
2.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. ....	49
2.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
	CAPÍTULO III.....	53
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	53
3.1	ENCUESTA APLICADA A LA CIUDADANÍA DE LA COMUNA EL REAL .....	53
3.2	CONCLUSIONES .....	73
3.3	RECOMENDACIONES.....	74
	CAPÍTULO IV.....	75
	MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LOS ORGANISMOS DE DIRECCIÓN EL CABILDO DE LA COMUNA EL REAL, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014-2017. ....	75
4.1.	PRESENTACIÓN.....	75
4.2.	MISIÓN. ....	76
4.3.	VISIÓN. ....	76
4.4.	OBJETIVOS. ....	76
4.4.1.	Objetivo General. ....	76
4.4.2.	Objetivos Específicos. ....	76
4.5.	ORGÁNICO FUNCIONAL.....	77
4.5.1.	Estructura Orgánica funcional.....	78

4.5.2. Nivel Directivo.....	78
4.6. ALCANCE DEL MANUAL.....	99
4.7. USO DEL MANUAL.....	100
4.8. BENEFICIOS DEL MANUAL.....	100
4.9. MEJORA CONTINUA Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.....	100
4.10. PLAN DE ACCIÓN.....	101
4.11. PRESUPUESTO.....	102
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	104
GLOSARIO.....	105
GLOSARIO DE ABREVIATURAS.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS.....	114

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Unidades departamentales .....	53
GRÁFICO N° 2: Competencias del Cabildo.....	54
GRÁFICO N° 3: Toma de decisiones .....	55
GRÁFICO N° 4: Nivel de estudio.....	56
GRÁFICO N° 5: Experiencia.....	57
GRÁFICO N° 6: Capacidad del funcionario.....	58
GRÁFICO N° 7: Miembros del Cabildo .....	59
GRÁFICO N° 8: Comisiones especiales.....	60
GRÁFICO N° 9: Misión, Visión, Objetivos .....	61
GRÁFICO N° 10: POA.....	62
GRÁFICO N° 11: Normativa legal .....	63
GRÁFICO N° 12: Activos de la Comuna .....	64
GRÁFICO N° 13: Liderazgo.....	65
GRÁFICO N° 14: Comunicación.....	66
GRÁFICO N° 15: Control previo .....	67
GRÁFICO N° 16: Control concurrente.....	68
GRÁFICO N° 17: Funciones .....	69
GRÁFICO N° 18: Resultados .....	70
GRÁFICO N° 19: Manual de Funciones .....	71
GRÁFICO N° 20: Estructura orgánica.....	72

## ÍNDICE CUADROS

CUADRO N° 1: Operacionalización de la Variable Independiente .....	9
CUADRO N° 2: Operacionalización de la variable dependiente .....	10
CUADRO N° 3: Población .....	51
CUADRO N° 4: Significado de la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra .....	51
CUADRO N° 5: Resumen para determinar el tamaño de la muestra .....	52
CUADRO N° 6: Unidades departamentales .....	53
CUADRO N° 7: Competencias del Cabildo .....	54
CUADRO N° 8: Toma de decisiones .....	55
CUADRO N° 9: Nivel de estudio .....	56
CUADRO N° 10: Experiencia .....	57
CUADRO N° 11: Capacidad del funcionario .....	58
CUADRO N° 12: Miembros del Cabildo .....	59
CUADRO N° 13: Comisiones especiales .....	60
CUADRO N° 14: Misión, Visión, Objetivos.....	61
CUADRO N° 15: POA .....	62
CUADRO N° 16: Normativa legal .....	63
CUADRO N° 17: Activos de la Comuna.....	64
CUADRO N° 18: Liderazgo .....	65
CUADRO N° 19: Comunicación .....	66
CUADRO N° 20: Control previo.....	67
CUADRO N° 21: Control concurrente .....	68
CUADRO N° 22: Funciones.....	69
CUADRO N° 23: Resultados.....	70
CUADRO N° 24: Manual de Funciones.....	71
CUADRO N° 25: Estructura orgánica .....	72
CUADRO N° 26: Plan de Acción.....	101
CUADRO N° 27: Presupuesto .....	102

**ÍNDICE DE ANEXO**

ANEXO N° 1 Encuesta a los socios de la Comuna El Real .....	114
ANEXO N° 2 Encuesta a habitantes de la Comuna El Real.....	114
ANEXO N° 3 Encuesta a los socios de la Comuna El Real .....	115
ANEXO N° 4 Casa Comunal El Real.....	114

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo está estructurado en cuatro capítulos:

Capítulo I, contiene todos los conceptos teóricos de la variable independiente y de la variable dependiente, de la misma manera contiene el detalle de sus dimensiones y sus correspondientes indicadores.

Capítulo II, está definido por la metodología de la investigación que se necesitó para la elaboración del trabajo, se llevó a cabo la investigación documental, de campo, bibliográfica, se realizó la encuesta a 192 ciudadanos de la Comuna.

Capítulo III, se presentan los datos obtenidos que se obtuvieron después de la realización de la encuestas, dichos resultados fueron de mucha utilidad para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo IV, se presenta el diseño del manual de funciones que se aplicará en la comuna El Real de la parroquia Chanduy.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TEMA**

Influencia de la estructura orgánica en las actividades de la dirección, mediante la aplicación de entrevista formal a los miembros del Cabildo, encuestas a socios y ciudadanía. Manual de funciones para mejorar la dirección del Cabildo de la comuna el real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014 - 2017.

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del Problema**

La consecución de un enfoque de la gestión de los Cabildos comunales hacia sus usuarios, resalta la importancia de la orientación de procesos hacia ellos. Sin embargo, se manifiesta como problemática central que en la Comuna El Real de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, su informalidad, acciones que están afectando a la eficiencia, eficacia y efectividad de sus organismos de dirección.

El primer problema tiene que ver con su ordenamiento jurídico de los procesos del Cabildo de la Comuna El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, porque los deberes de los órganos de dirección no están definidos mediante una resolución, debido a que su Reglamento Interno está desactualizado y no está acorde al contexto comunal actual. Estas circunstancias enunciadas han ocasionado el limitado desempeño de sus atribuciones porque no cuenta con una gestión por procesos, afectando a que los objetivos del Plan Anual del Cabildo Comunal no se logren eficientemente.

La escasa planificación de los procesos del Cabildo de la comuna El Real es el segundo problema, cuyos síntomas son no haber efectuado un diagnóstico participativo referente a las funciones de los organismos de dirección y los actores sociales involucrados en el Cabildo Comunal desconocen la metodología de planificación de los procesos. Estas condiciones ha suscitado que reducidas estrategias para optimizar los recursos humanos, financieros y materiales, es decir, se produce un deficiente evaluación de los resultados de gestión de la Asamblea General y el Gobierno Comunal.

El tercer problema es que no se ha considerado el riesgo a los procesos del Cabildo de la comuna El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, las razones son no haber establecido un mapa de riesgo que identifique los riesgos internos y externos que puedan afectar a los procesos, sumado a que no se cuenta con un plan de mitigación para evaluar el impacto del riesgo a los procesos. Por ello, son escasos los indicadores de monitoreo para medir el costo beneficio de la valoración del riesgo a los procesos y no se determinan las opciones de respuestas para el manejo del riesgo a los procesos comunales.

El empírico entorno organizacional del Cabildo de la comuna El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, es el cuarto problema, por cuanto la asamblea general y el gobierno comunal no han socializado las atribuciones sobre el control de sus actividades, causado a su vez por no haber formalizado normas de conducta y disposiciones de control. Las consecuencias son la reducida confiabilidad, integridad y oportunidad de los procesos por no haber realizado control interno y que no fomenta la práctica de valores y conductas apropiadas para instituir una cultura de control de los recursos.

Los actores sociales son el principal recurso del Cabildo Comunal y por ello es misión de la Asamblea General y el Gobierno Comunal conseguir el pleno

potencial en el trabajo de sus representantes dentro del marco jurídico existente. La unidad debe explicitar las restricciones a las que se enfrenta, así como comentar cómo trabaja dentro de este marco para lograr potenciar y desarrollar a sus empleados. Un factor muy importante es el establecimiento de procesos para definir las atribuciones de los involucrados en el Cabildo Comunal de El Real, que oriente la consecución de la gestión comunal de sus recursos.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo incide la estructura orgánica en las actividades administrativas del Organismo de Dirección del Cabildo de la comuna El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014?.

### **Sistematización del Problema**

- ¿De qué manera incide el ordenamiento jurídico del proceso administrativo en los objetivos del Cabildo de la Comuna El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014?
- ¿Cómo inciden los perfiles de puesto en los objetivos de la asamblea general y en el gobierno comunal de El Real, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014?
- ¿Cuál es el efecto de las acciones sobre los resultados administrativos del Cabildo Comunal El Real, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014?
- ¿Cuál es el nivel de productividad de las actividades de los directivos del Cabildo en beneficio del desarrollo de la comuna El Real, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014?

- ¿Cree usted que un manual de funciones mejorará la administración del Organismo de Dirección del Cabildo de la Comuna El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014?

## **JUSTIFICACIÓN.**

Desde lo conceptual, los procesos se han sustentado en el análisis del potencial de los gobiernos comunales para la definición de objetivos, que luego en diagnósticos participativos, concluyen en el diseño de lineamientos estratégicos para finalmente llegar a la definición de manuales de funciones. Esta modalidad de planificar ha persistido hasta ahora, se fundamenta en la percepción de los problemas, identificándolos sus soluciones, casi siempre a través de diagnósticos.

Los procesos soportan la estrategia y los objetivos operativos de la organización y cómo se identifican, diseñan, gestionan e innovan. Así pues, se justifica la investigación teóricamente porque es relevante profundizar el conocimiento de las variables de estudio, es decir, conceptualizar la calidad de los procesos, saber cómo se identifica y asigna funciones, tareas y responsabilidades a los organismos de dirección comunal, además analizar los riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización comunal y su entorno.

Los organismos de dirección de los gobiernos comunales son responsables de la gestión de las relaciones con todos los grupos sociales y que tengan interés en la comuna o sus actividades, guían el diálogo con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Un sistema de gestión por procesos debe favorecer que la organización social alcance los objetivos que se plantea con el fin de satisfacer las necesidades de sus

grupos de interés, razón por la cual es muy importante definir adecuadamente los objetivos que se pretende alcanzar. Por ende, la investigación se justifica metodológicamente por cuanto los estudios decampo, documental y evaluativos permiten determinar los criterios a operar en un proceso para asegurar el control de los recursos comunales.

Los datos que se recopilaron durante el diagnóstico, se analizaron con el fin de establecer las características de funcionamiento de los procesos que se utilizarán en el Cabildo de la comuna El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, admitiendo un examen sistemático criterio a criterio, detectar puntos fuertes y áreas de mejora, estableciendo un plan de prioridades para los organismos de dirección.

El equipo directivo debe ser el motor de la cultura de la calidad total en la organización comunal porque deben buscar la excelencia en su forma de gestión con su comportamiento y decisiones. Por otro lado, se debe transmitir al personal el compromiso con el proyecto de calidad, compromiso que debe ser percibido por el personal de la organización. Asimismo, los directivos deben establecer una cultura de calidad y debe ser los principales difusores y formadores de la misma. No debemos olvidar que debe haber coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Las organizaciones sociales tienden a interactuar, manifestándose mediante decisiones y acciones continuamente renovadas, pero siempre que se cumplan determinados parámetros; como saber apoyarse en los que saben más por experiencia o conocimiento.

Entonces la práctica de la investigación se justifica puesto que la implementación de cambios dentro de los procesos, mueve a la organización a implementar un manual de funciones para apoyar la gestión de los organismos de dirección del

Cabildo Comunal de El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo General.**

Evaluar la incidencia de la estructura orgánica sobre las actividades administrativas, mediante la aplicación de métodos y técnicas de recopilación de información relevante, direccionada al diseño y elaboración de un manual de funciones para mejorar el organismo de dirección del Cabildo de la comuna el real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la incidencia del ordenamiento jurídico del proceso administrativo en los objetivos del plan anual, a través de entrevistas formales a los integrantes del Cabildo de la Comuna El Real, parroquia Chanduy, Cantón y provincia de Santa Elena, período 2013.
2. Evaluar la incidencia de los perfiles de puesto en los objetivos institucionales, mediante la aplicación de la investigación descriptiva a la asamblea general y al gobierno comunal de El Real, parroquia Chanduy, Cantón y provincia de Santa Elena, período 2013.
3. Determinar el efecto de las acciones sobre los resultados administrativos, a través de la investigación descriptiva al Cabildo Comunal El Real, parroquia Chanduy, Cantón y provincia de Santa Elena, período 2014.

4. Investigar el nivel de productividad de las actividades de los directivos del Cabildo en beneficio del desarrollo de la Comuna El Real, mediante la aplicación de técnicas de recopilación de datos relevantes y confiables.
5. Determinar la necesidad de un manual de funciones, mediante entrevistas a directivos, encuestas a socios y ciudadanía, para mejorar la administración del organismo de dirección del Cabildo de la Comuna El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

## **HIPÓTESIS**

La incidencia de la estructura orgánica mejorará las actividades administrativas del Organismo de Dirección del Cabildo de la Comuna El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Identificación De Las Variables:

### **Variable Independiente:**

Estructura orgánica

### **Variable dependiente:**

La administración

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

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de la estructura orgánica mejorará el comportamiento administrativo de los miembros del Cabildo de la comuna el real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena	ESTRUCTURA ORGÁNICA	Es el conjunto de unidades administrativas con niveles de autoridad, de apoyo, y responsabilidades de cada servidor ante un jefe inmediato	<p>Unidades administrativas</p> <p>Niveles de autoridad</p> <p>Perfil de puesto</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Funciones</p>	<p>No. de unidades de mando, técnicas y de apoyo. Actividades</p> <p>Competencias</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Nivel de estudio Experiencia</p> <p>Capacidad humana Cumplimiento de obligaciones</p> <p>De los miembros del Cabildo</p> <p>Comisiones especiales</p>	<p>¿Conoce Ud. cuántas unidades de mando, técnicas y de apoyo tiene el Cabildo de la Comuna El Real?</p> <p>¿Tiene usted identificadas cuales son las competencias del Cabildo?</p> <p>¿Con que frecuencia participa en la toma las decisiones?</p> <p>¿Es importante el nivel de estudio para la correcta administración del Cabildo?</p> <p>¿Es importante la experiencia para la adecuada administración del Cabildo?</p> <p>¿Influye la capacidad del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones?</p> <p>¿Cómo califica Ud. la labor que desempeñan los miembros del Cabildo?</p> <p>¿Cómo califica Ud. la labor que desempeñan las comisiones especiales?</p>	Encuesta

**Fuente:** Investigación preliminar  
**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**CUADRO N° 2: Operacionalización de la variable dependiente**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de la estructura orgánica mejorará la administración del Cabildo de la Comuna El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena	Administración	Es el proceso de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el uso de los recursos y cumplimiento de actividades con el propósito de alcanzar la visión, misión, objetivos o metas de la Comuna de manera eficiente y eficaz.	Planificar  Organizar  Dirigir  Controlar  Evaluar	Visión, misión, objetivos comunales POA  Cultura organizacional Arquitectura organizacional  Liderazgo  Comunicación  Control previo Control concurrente  Eficiencia  Eficacia	¿Conoce usted la visión, misión y objetivos del Cabildo de la Comuna El Real? ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el POA de la Comuna?  ¿Qué tanto conoce sobre la normativa comunal?  ¿Los activos de la Comuna son administrados de forma eficiente?  ¿El liderazgo de los miembros del Cabildo es?  ¿La comunicación en la administración del Cabildo de la Comuna es?  ¿Los miembros del Cabildo Comunal aplican el control previo?  ¿Los miembros del Cabildo Comunal aplican el control concurrente?  ¿Cumplen a cabalidad con sus funciones?  ¿Los resultados de la administración del Cabildo de la Comuna El Real son?	ENCUESTAS.

Fuente: Investigación preliminar  
Elaborado por: Byron Delgado Roca

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA**

El Real, es una comunidad de pescadores de langosta, es una entidad nueva y cambiante, con dinámica propia, permeable a las influencias externas y, sin embargo, enlazadas con elementos culturales que identifican al grupo y explican la conducta de los individuos, los procesos de cambio que requiere esta comunidad para mejorar sus condiciones de vida deben respetar el ritmo y contenido de su cultura.

Los procesos de capitalización pesquera, distribución de la fuerza laboral, vinculación de los trabajadores a formas de producción, estrategias de subsistencia de los trabajadores del mar y las articulaciones de cada asiento pesquero con el mercado; comparados con las comunidades de San Mateo y Salango, presentan variaciones.

Comuna El Real, integrada por 1100 habitantes. El Cabildo El Real está integrado por 404 miembros, su formación académica es como se describe, primaria y bachilleres, sus acciones se fundamentan en un conocimiento totalmente alejado de lo que realmente es la administración de recursos organizacionales, con resultados insatisfactorio para sus socios y comunidad.

El Cabildo El Real está compuesto 5 miembros, entre ellos: el presidente, con formación académica bachiller, vicepresidente, síndico, tesorero y encargado de la comisión de terrenos, solo con nivel primario; y 309 comuneros afiliados. Los integrantes del Cabildo poseen una gran predisposición y voluntad para la

implementación de instrumentos que originen cambios profundos en el accionar de la organización y que den como resultado el buen vivir de sus habitantes.

Según el trabajo de titulación de Pablo Reyes Rodríguez, (2011) La historia de los manuales como herramientas en la administración es prácticamente reciente. Durante el período de la Segunda Guerra Mundial es cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, entre otros). Pág. No. 16.

### **Clasificación de los manuales:**

Los manuales se clasifican por su contenido y por su función.

Por su contenido, cubren una variedad, entre ellos tenemos: manual de historia de la prensa, de políticas, procedimientos, de contenido múltiple, es decir llamados de políticas y procedimientos; de historia y organización; adiestramiento o instructivo; manual técnico; manual de organización y funciones.

Por su función, se refieren a funciones específicas a tratar, así identificamos a: manuales de producción, compras, ventas, finanzas, contabilidad, crédito y cobranzas, manual de personal, manuales generales, aquellos que direccionan dos o más funciones operacionales, manuales que guían otras funciones no especificadas en este estudio. Además decimos que son documentos que contienen información referente a un cargo o puesto, obtenidos mediante su análisis y descripción.

**Definición de manual de funciones.**-Según el trabajo de titulación de Pedro Reyes Rodríguez 2011, es un documento con datos organizados en forma

secuencial y por la importancia de las funciones que se tienen que desempeñar; sirve de guía y orientación a la persona que lo utiliza, direccionándole adecuadamente el desarrollo de sus actividades y tareas.

Es un instrumento ordenado y sistemático, con información referente a aspectos organizacionales útiles para la ejecución de funciones, actividades y tareas o trabajo alguno encomendado. Identificado también como un *asinopsis* que detalla las funciones cada cargo dentro de la organización.

Esta herramienta administrativa identificada como manual de funciones, busca responder a dos cuestionamientos básicos que son ¿Qué hace? y ¿Para qué lo hace? Determinada función en el cargo. Evitando problemas de duplicidad en las labores, detectando oportunamente ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos, logrando un equilibrio en las funciones, tecnificando actividades y ofreciendo a las instituciones una serie de beneficios para el manejo de sus colaboradores. Partiendo de las ventajas de la utilización de manual de funciones, se pueden enunciar algunas características que las mismas deben cumplir:

#### **Características del manual de funciones:**

1. Satisfacer las necesidades reales de la organización.
2. Contar con instrucciones apropiadas para su uso, manejo y conservación.
3. Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
4. Tener un proceso de revisión y actualización continua.

#### **Ventajas del manual de funciones:**

Las ventajas del manual de funciones son las siguientes:

1. Mayor aptitud para la toma de decisiones y su respectiva ejecución.
2. Ausencia de conflictos de autoridad ni evasiones de responsabilidad entre sus miembros.
3. Muy claro y sencillo.
4. Útil en toda clase de organización.
5. Evita la aplicación de tareas entre diferentes áreas de la organización.
6. Motivación al empleado, porque permite el logro de los objetivos de la organización mediante el aporte de sus tareas.
7. Viabiliza el control de la gestión y la detección de inadecuados procedimientos administrativos.

### **Desventajas del manual de funciones:**

Estas son las siguientes:

1. Ciertas organizaciones se consideran pequeñas para necesitar de un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Hay el temor de que pueda conducir a una reglamentación y rigidez.
3. Su inadecuada elaboración genera serios inconvenientes en la realización de las operaciones.
4. Su elaboración y actualización continua puede ser costosa.
5. Muy sintético, carece de utilidad; muy detallado, los convierte en complicados.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1 Variable Independiente: Estructura orgánica**

#### **1.2.1.1 Definición de estructura orgánica**

Es el conjunto de unidades administrativas con niveles de autoridad, apoyo y responsabilidad de cada servidor ante un jefe inmediato. La estructura orgánica, es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una institución, organización u órgano y la relación que guardan entre sí, dicho de otra manera se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de una entidad; además se direcciona las relaciones entre el o los gerentes y los colaboradores; Para diseñar la estructura orgánica, habrá que tener en cuenta los factores como es la magnitud, giro y necesidades de la entidad, pues en base a ellos se determinarán las unidades administrativas, los medios humanos necesarios y la respectiva asignación de funciones.

#### **1.2.1.2 Dimensiones de la división y distribución de funciones**

1. Unidades administrativas
2. Niveles de autoridad
3. Perfil de puesto
4. Responsabilidad
5. Funciones

#### **1. Unidades administrativas**

Áreas que de acuerdo con la normativa de cada uno de los sujetos obligados tengan la información de conformidad con las facultades que les correspondan.

Son las diferentes áreas en la que se divide una institución u organización (Alcaldía, asesoría jurídica, auditoría interna, administración, planificación, finanzas, talento humano, informática, presupuesto, tesorería, recaudaciones).

Conjunto de departamentos con niveles de autoridad, apoyo y responsabilidad de cada servidor ante un jefe inmediato.

### **Indicadores**

- Unidades de mando
- Unidades de apoyo
- Actividades

**Unidades de mando.**-Se entiende por unidades de apoyo a la actividad profesional, los equipos multiprofesionales enmarcados dentro de los servicios de ajuste personal y social de los centros especiales de empleo, que mediante el desarrollo de las funciones previstas permiten ayudar a superar las barreras, obstáculos o dificultades que las personas trabajadoras con discapacidad de dichos centros tienen en el proceso de incorporación a un puesto de trabajo, así como la permanencia y progresión en el mismo.

**Unidades de apoyo.**- Son aquellas divisiones, secciones o áreas con funciones de apoyo logístico entre ellas, mantenimiento, conservación, suministro y de asesoramiento para que los flujos de trabajo y los papeles de las otras unidades se desarrollen eficientemente. Integran la Estructura de Apoyo.

**Actividades.**-Conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que

queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

## **2. Nivel de autoridad.**

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo, independientemente de la eficiencia que pueda tener un presidente en su desempeño, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad. El nivel de autoridad, es la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la organización.

### **Indicadores**

- Competencia
- toma de decisiones

**Competencia.-** (González, 2006) Menciona que:

La perspectiva de las competencias aporta una nueva comprensión del capital humano de la administración pública, por cuanto se basa en principios que parten de la idea de considerar a las personas en las organizaciones como actores y colaboradores de la transformación con la capacidad para participar en él y no como algo inmóvil con unas características definidas. (ANP)

La necesidad de la definición de competencias en la administración pública se sustenta en dos pilares fundamentales:

**Satisfacción de los ciudadanos**, quienes merecen y requieren respuestas humanas y eficientes;

**Organismos competentes en la materia propia de su existencia institucional.** A cada organización pública les corresponde definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus competencias, aquello que mejor hace para el cliente ciudadano y que por supuesto, deben saber quiénes trabajen en ella. El Plan estratégico y los objetivos marcarán la dirección, las competencias, todo el conjunto de saberes en acción de la organización y del individuo, necesarios para alcanzarla. (Pág. # 1)

**Toma de decisiones.-** La toma de decisiones, es la capacidad de elegir un curso de acción entre varias alternativas. Supone un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo. Además de comprender la situación que se presenta, se debe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar. La calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o el fracaso (CÁDIZ, 2014).

### **3. Perfil de puestos.**

También llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además.

Existen diferentes definiciones y autores sobre el sub-tema de análisis, sin embargo de manera general se puede manifestar que el perfil de puesto es la agrupación de capacidades, aptitudes y experiencias organizadas por

unidades administrativas institucionales, que aseguran mayor posibilidad del cumplimiento de sus propósitos y objetivos, Galvis, Fernández y Valdivieso(2006), lo describe como:

Conjunto de competencias organizadas por unidades de competencias, requeridas para realizar una actividad profesional, de acuerdo con los criterios valorativos y parámetros de calidad, que facilitan hacer de este perfil un elemento de referencia para la institución formadora, el punto de partida para definir los niveles del grado de las competencias y los procesos de capacitación y actualización de los egresados (p.13).

### **Indicadores**

- Nivel de estudio
- Experiencia

**Nivel de estudio.**-Es cada uno de los tramos en que se estructura el sistema educativo formal. Se corresponden con las necesidades individuales de las etapas del proceso psico-físico-evolutivo articulado con el desarrollo psico-físico social y cultural. Los niveles de educación son: Inicial, Educación General Básica, Polimodal y Superior no universitario.

(Franklin F., 2007) Es el grado de formación académica en una persona, entre los que se cita: básica (10 niveles en primaria) media (Bachillerato General Unificado), superior (Tercer nivel, maestría y posgrado). Se refiere al nivel de instrucción más alto que un individuo ha aprobado.

### **Experiencia.-**

Sobre la base del conocimiento de (Meyer y Schwager , 2007), define a la experiencia como la respuesta interna y subjetiva de los servidoras y servidores públicos ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos.

Es el conocimiento resultante del desempeño por varios años como servidoras y servidores públicos través de acciones éticas sustentadas en la observancia de las normativas vigentes en el país y dentro de un contexto de disciplina fiscal.

#### **4. Responsabilidad.**

Es la tarea (trabajo) que se espera que realice un miembro del equipo para completar una actividad del plan, programa o proyecto de una organización.

(<http://www.significados.info/responsabilidad/>) La responsabilidad, una cualidad y un valor del ser humano, característica positiva de las servidoras y servidores públicos que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta. En muchos casos, la responsabilidad viene asignada por un cargo, un rol o una circunstancia, como un puesto de trabajo. En una sociedad, se espera que las personas actúen de forma responsable, ejerciendo sus derechos y desempeñando sus obligaciones como ciudadanos. En muchos casos, la responsabilidad obedece a cuestiones éticas y morales.

La responsabilidad, es la obligación de hacer algo, considerando que las personas tienen la facultad de elegir las acciones a seguir, como por ejemplo la participación en una comunidad democrática. Tomar la decisión de participar es el primer paso en ejercer los derechos que le corresponden a uno en una democracia. En las sociedades democráticas, cada ciudadano es responsable de sus propias acciones. Los ciudadanos deben dar buen ejemplo a los demás sirviendo a sus comunidades o protegiendo el medio ambiente. Comportarse como un ciudadano responsable entraña lo siguiente: respeto a las normas y leyes de la

sociedad; conocimiento de las cuestiones y los puntos de vista de los demás, y participación en la sociedad ejerciendo el derecho al voto y debatiendo los temas con los demás.

En una democracia, el respeto, tanto de las leyes como de los derechos de los conciudadanos, es una de las responsabilidades del ciudadano. Todas las personas tienen igualdad ante la justicia, y las leyes deben ser respetadas y aplicadas en todos los niveles. Los ciudadanos deben también respetar las instituciones que formulan las leyes. En otro nivel, la responsabilidad significa respetar las opiniones de los demás ciudadanos. El concepto de la tolerancia de ideas diferentes es la fundación de las sociedades democráticas.

La responsabilidad se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta. En muchos casos, la responsabilidad viene dada por un cargo, un rol o una circunstancia, como un puesto de trabajo o la paternidad. En una sociedad, se espera que las personas actúen de forma responsable, ejerciendo sus derechos y desempeñando sus obligaciones como ciudadanos. En muchos casos, la responsabilidad obedece a cuestiones éticas y morales.

### **Indicadores**

- Capacidad humana.
- Cumplimiento de obligaciones.

**Capacidad humana.**-(Tovar, 2012) establece al respecto:

Es la amplitud de facultades, talento, conocimientos, habilidades, experiencia, virtud, aptitud, idoneidad, y demás atributos que posee una persona, y que le dan cierta superioridad sobre sus competidores, la capacitación continua aumenta la capacidad intelectual del individuo, y el trabajo en equipo generador del

conocimiento fortalece la capacidad de aprendizaje, forman parte de un hábito de gestión a adquirir los individuos y las organizaciones a fin de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

De acuerdo con lo señalado en el informe sobre desarrollo humano, (Jalisco) 2009, La capacidad de un servidor o servidora pública posibilita el cumplimiento de sus funciones, dependiendo en gran medida de la existencia de una administración pública profesional. Sin una burocracia que aplique adecuadamente las políticas públicas, la materialización de esta en beneficios concreto se verá obstaculizada. La expansión de las libertades y capacidades del individuo depende de que el gobierno (Cabildo Comunal) actúe en forma eficiente y efectiva, de ahí que el servicio profesional de carrera sea un elemento del marco institucional con enormes posibilidades para promover el desarrollo humano.

**Cumplimiento de obligaciones.-** Son los actos debidamente coordinados de las servidoras y servidores públicos, direccionados a la realización de sus funciones, actividades y tareas, acordes a los objetivos institucionales.

Según el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador, las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos, y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que le sean atribuidas en la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

De conformidad con lo que determina el artículo 50 de la LOSEP, el Ministerio de Relaciones Laborales y la UATH o la que hiciere sus veces, vigilará el cumplimiento de los deberes, derechos y prohibiciones de las y los servidores establecidos en la citada Ley y este Reglamento General.

## **5. Funciones.**

Una función es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, necesarias para lograr los objetivos de una institución y de cuya ejecución es responsable un órgano administrativo. La función siempre se asigna a un órgano, con el objeto de que las labores sean ejecutadas por las personas que lo integran. Por lo tanto, en el manual de organización deben listarse cada una de las actividades que desempeñan las diversas unidades administrativas y, en su caso, las labores que realizan los distintos puestos que existan.

### **Indicadores.**

- Miembros del Cabildo
- Comisiones especiales.

**Miembros del Cabildo.-** Son seis personas o ciudadanos elegidos para integrar el Cabildo Comunal El Real, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, quienes tienen funciones, actividades, tareas y responsabilidades asignadas, a través de las cuales realizarán gestiones vinculadas con el bienestar de los socios y desarrollo de la comunidad.

**Comisiones especiales.-** Se define comisión especial a los actos administrativos y operativos relacionados con los terrenos de la población de la Comuna El Real

## **1.2.2 Variable Dependiente: La administración.**

### **1.2.2.1 Definición de la administración.**

Es la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por una organización, que tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar,

controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos, su fin es satisfacer necesidades generales a través de la prestación de servicios eficientes y eficaces que conduzcan al logro del desarrollo económico, social y cultural de un país, para lograr estos resultados la administración tiene que formular objetivos, fijar políticas, contar procedimientos idóneos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de las servidoras y servidores, (JARAMILLO ORDÓÑEZ, 2008) describe:

El Dr. Aníbal Guzmán Lara, sostiene que la Administración Pública es la acción del gobierno encaminada en forma ordenada y técnica al cumplimiento y aplicación de leyes y reglamentos, a promover el bien público en todas sus manifestaciones, económica, de seguridad, de protección, de integridad territorial, educación, vialidad, etc., como a dar resoluciones oportunas a las reclamaciones y peticiones que se susciten o presentaren. Es un conjunto de órganos e instituciones jerárquicas o funcionalmente subordinadas y coordinadas de acuerdo con la Ley, que tiene como misión constitucional el asegurar las prestaciones públicas necesarias para el desarrollo de la vida en común.

Se define también como la actividad del Estado, encaminada al cumplimiento de las leyes y fomento de los intereses públicos. Para realizar tales fines dispone de órganos centrales, provinciales y locales.

La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

#### **1.2.2.2 Dimensiones de la administración.**

1. Planificar
2. Organizar

3. Dirigir
  4. Controlar
  5. Evaluar
- 1. Planificar**

La guía metodológica de planificación institucional, de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, (SENPLADES, 2012), establece:

La planificación institucional es el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas.

El proceso de planificación institucional permitirá a cada entidad:

- a) Lograr coherencia y racionalidad de las acciones, a través del enlace entre las políticas nacional y sectorial, y los medios propuestos para alcanzarlos.
- b) Enfrentar los principales problemas, proporcionando un marco útil para tomar decisiones en forma coordinada.
- c) Introducir nuevas y mejores formas del quehacer público, a través del reconocimiento de las competencias y responsabilidades de cada entidad.
- d) Ubicar un mecanismo al más alto nivel para la sostenibilidad de los enfoques transversales.
- e) Mejorar su desempeño a través del establecimiento de un sistema de seguimiento permanente.
- f) Crear un sentido de pertenencia a la institución.

- g) Mejorar las relaciones entre las y los servidores de la institución, a través del dialogo y la construcción de una visión compartida.
- h) Comprometer a las y los directivos a impulsar el logro de los objetivos planteados y evitar que el proceso de planificación quede en buenas intenciones.
- i) Optimizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- j) Trabajar con una visión integral del desarrollo orientada hacia el Buen Vivir y la igualdad entre actores/as diversos/as.
  
- k) Planificar para modificar modelos anacrónicos, que mantienen injusticias, pobreza, desarraigo, y des-empoderamiento de segmentos significativos de la población. (Pág. # 4).

La administración pública en general está direccionada por la Carta Magna Constitución de la República del Ecuador (2008), leyes, reglamentos, normativas, decretos, resoluciones, ordenanzas, disposiciones y otros.

La planificación es la primera fase o etapa de toda administración pública, privada o mixta, o también identificada como proceso administrativo; hoy hablamos de la planificación estratégica donde se define factores administrativo como complemento de la administración, entre ellos visión, misión, objetivos generales y específicos, políticas, estrategias, valores, actividades, procedimientos, planes, programas, proyectos. Fase donde se planifica todas las actividades a realizar por una organización, dentro de períodos anuales o plurianuales.

La planificación es el proceso mediante el cual se logra una visión del futuro, es la fase o etapa de la administración donde es posible determinar y alcanzar objetivos, a través de la elección de un curso de acción.

¿Qué es planificar? es tener la habilidad de guiar (qué); es tener la capacidad de gestionar (cómo); es la capacidad de gobernabilidad (con quién).

## **Indicadores.**

- Visión, misión, objetivos comunales
- POA

**Visión.**-Representa la imagen objetivo de la organización, relacionada con la situación ideal o deseada que se quiere alcanzar en el futuro. La visión debe ser retadora, creíble, compartida, posible.

**Retadora**, porque debe provocar un desafío en el colectivo donde todos se vean incluidos y realicen el esfuerzo necesario para lograr una situación que se considera deseada o favorable en un determinado plazo de tiempo. El reto impulsa a la gente a derrumbar barreras, a construir futuro, a organizar ideas, a ser proactivo, a desarrollar identidades y talento corporativo.

En fin, el reto constituye el motor que alimenta y alinea la energía y el espíritu de la gente para desafiar la realidad y crear nuevas situaciones en el colectivo.

**Creíble**, porque la visión es un estado ideal, la cual debe ser lo suficientemente convincente, verosímil y aglutinadora para que la gente dirija todo su esfuerzo en lograrla.

**Compartida**, entre todos los miembros de la organización, a fin de que conozcan su intencionalidad y potencia y para que exista un compromiso sincero de parte de cada uno en realizar los esfuerzos necesarios hasta hacer realidad el deseo (La visión).

**Posible**, cuando se piensa en la visión todo lo deseado tiene que ser factible de realizar, de lo contrario estaríamos en el campo de la utopía y del engaño.

La visión está estrechamente ligada a la misión de la organización para que existacoherencia y sentido de direccionalidad corporativa.

**Misión.-** Representa la razón de ser de la organización, aclarando su naturaleza,propósitos y ámbitos de actuación. Para la construcción de la misión se debeincluir los siguientes elementos:

¿Qué necesidades se satisfacen?  
¿Cómo se satisfacen?  
¿A quién se satisface?

**Qué necesidades se satisfacen:** Las demandadas por la ciudadanía y que al ser satisfechasplenamente generan un impacto en la calidad de vida de la gente. Por ejemplo, la ciudadanía demanda servicios de agua potable, alcantarillado de aguas servidas y pluviales, a Aguapen E.P.; las comunas gestionan sus necesidades ante los niveles de gobiernos parroquiales, cantonales y provinciales, siempre las necesidades de una sociedad son ilimitadas, por lo tanto los niveles de satisfacción no serán 100 %, nos encontraremos con demandas insatisfechas.

**Cómo se satisfacen:** En este punto es indispensable evaluar las acciones que se llevan a cabo y las normas que orientan la gestión de la prestación de servicios, para esto se debe responder a ¿Qué procesos hace y debe hacer?, ¿Qué procesos no hace y debe hacer? y ¿Qué procesos hace y no debe hacer?

**A quién se satisface:** Se satisface necesidades que la ciudadanía demanda.Pero hay que medir bajo qué condiciones de calidad, cantidad y oportunidadllegan los bienes y/o servicios a la ciudadanía, puesto que son ellos quienes se evalúan estos parámetros e indican al organismo si están haciendo una gestión institucional acorde a las necesidades de la gente.

**Objetivos comunales.-** Describen los resultados que la organización desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia donde debe dirigirse los esfuerzos y recursos.

Los objetivos estratégicos institucionales (OEI) deben estar alineados a la Constitución de la República, al Plan Nacional para el Buen Vivir, y en función de sus competencias, son de mediano y largo plazo. Estos deben partir de las siguientes preguntas básicas:

**¿Qué es lo que se desea o se debe lograr para alcanzar un cambio sustancial en el sector, considerando la visión de la institución?**

**¿Cuáles son las prioridades de la institución?**

**¿Qué debe ser resuelto con urgencia?**

Los objetivos estratégicos institucionales deben ser un desglose de la visión y guardar consistencia con la misión. Además, deben cumplir ciertas características, ser medibles, realistas y coherentes; siempre se redactan o formulan con verbo en infinitivo.

**POA.-** Los planes operativos anuales son herramientas utilizadas en el presupuesto por programas y constituyen un conjunto de actividades que valorizan los insumos que se requieren para la realización de éstas. El Plan Operativo Anual (POA), debe estar articulado adecuadamente a las definiciones estratégicas de mediano plazo, tales como la misión, y objetivos.

El plan operativo anual es la base para la programación presupuestaria, de ahí la importancia que haya una adecuada sintonía con las prioridades establecidas a

nivel de la planificación estratégica. El instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales (POA) institucional, (SENPLADES, 2009), dice:

Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales; convierten los propósitos gubernamentales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.

## **2. Organizar.**

Son las acciones de dividir y distribuir las competencias de la entidad, o de cada servidor público, actos que conducen a determinar qué funciones, actividades y tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y donde se toman las decisiones, (Córdova López, 2012).

La organización es el diseño y fijación de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que ayudan a simplificar el trabajo, con el propósito de obtener la maximización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, para la realización de los fines que la empresa persigue.

Analizando lo que dice (Chiavenato, 2006), se define que organizar es el acto de ordenar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Desde otra concepción (HELLRIEGEL, JACKSON, & SLOCUM, 2009), define a la acción de organizar como el proceso de decidir donde se tomarán las

decisiones, quien ocupa cual puesto y desempeñara que tarea y quién dependerá de quién en la empresa.

Se entiende también que organizar, es la forma de estructurar las funciones de la entidad, con distribución y división del trabajo, dentro de una comunidad con cultura y arquitectura organizacional, para realizar cada una de las actividades, promoviendo el despertar el interés de la ciudadanía a involucrarse en la toma de decisiones.

### **Indicadores.**

- Cultura organizacional
- Arquitectura organizacional

**Cultura Organizacional.-** (Grros, 2009) “La cultura organizacional el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones”

Los diferentes actores institucionales promueven la calidad y la innovación en sus procesos administrativos, mediante el pensamiento reflexivo creativo y flexibilidad en su estructura organizacional, considerado como elemento esencial para el desarrollo de la misión de la organización, accediendo la transferencia de conocimiento y tecnología, movilidad de personales, y acceso a activos técnicos especializados esenciales para la innovación, en el marco de alianzas estratégicas que generen recursos económicos, tecnológicos y de capital humano para las organizaciones.

**Arquitectura organizacional.-**(Solval, 2010), menciona lo siguiente:

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal. La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (“staff”). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando”. (Pág. # 13).

La arquitectura organizacional, su enfoque integral distingue todos los elementos que forman el comportamiento organizacional. Se mencionan a continuación los siguientes:

**Analogías y Esquemas de Interacción:**

- Flujos de comunicación
- Cultura organizacional
- Conductas de liderazgos

**Estructura de la organización:**

- Organigrama formal
- Procesos de recursos humanos
- Procedimientos operativos
- Sistema de evaluación del desempeño y reconocimiento
- Sistema de formación
- Sistema de compensaciones por multihabilidades

**Elementos de trabajo:**

- Necesidades de conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias y otros.
- Procedimientos técnicos
- Definición de los procesos y operaciones

#### **Características de las personas:**

- Cultura (conocimientos), habilidades y competencias
- Experiencias acumuladas
- Percepciones y perspectivas
- Necesidades y prioridades

### **3. Dirigir**

Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basando la toma de decisiones en modelos lógicos y también intuitivos. La dirección, fase del proceso administrativo, indispensable para realizar las actividades establecidas en la planeación y organización por lo que se hace referencia a la teoría que establece:

La ejecución de las actividades desarrolladas en la planeación y organización, conduciendo y orientando los recursos, mediante la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. Se trata de controlar las operaciones por medio de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, con el fin de lograr altos niveles de productividad.(Córdova López, 2012)

Dirigir una organización, significa que los administradores asumen responsabilidad y compromiso, por lo que se hace énfasis a la siguiente definición:

La función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación (Chiavenato, Teoría, proceso y práctica, 2001).

### **Indicadores.**

- Liderazgo.
- Comunicación.

**Liderazgo.**-Para comprender lo que es liderazgo, se analiza definiciones de diferentes autores: Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana (Chiavenato, 2001)

Otro autor define al liderazgo como la capacidad de influir, inspirar y guiar a las personas por medio de la comunicación, para que de forma voluntaria se esfuercen para el logro de los objetivos esperados (Bustos Farias, 2003).

El liderazgo es la manera como los administradores llegan a sus subordinados, la forma de influir para que estos puedan sentirse parte importante en el desarrollo y crecimiento de la institución, por otro lado un verdadero líder es quien se enfrenta a situaciones difíciles y es capaz de tomar las mejores decisiones procurando el bienestar de la organización.

Cada gerente ejerce un liderazgo diferente que hace referencia a su comportamiento frente a sus subordinados, al momento de realizar sus actividades por lo que se analiza tres tipos de liderazgo (Chiavenato, 2001):

**Liderazgo autoritario:** es el tipo de liderazgo en el cual el líder es quien da las órdenes, quien toma las decisiones lo que provoca que los subordinados se sientan frustrados, que tengan falta de iniciativa e incluso poca sociabilidad entre compañeros

**Liderazgo liberal:** es lo contrario al liderazgo autoritario, en este se realizan las actividades sin tener definido una meta, un objetivo, cada uno hace su voluntad, el gerente o líder no ejerce ningún control por lo que se pierde tiempo y dinero sobre todo se pierde respeto hacia el líder.

**Liderazgo democrático:** se refiere al líder que trabaja de manera espontánea en la que se forman grupos de trabajos donde se establecen relaciones cordiales con una buena amistad, basada en la responsabilidad y compromiso personal por cumplir con los objetivos de la institución incluso en ausencia del Líder, por lo que se considera que es el tipo de liderazgo que se debe ejercer para mejorar el desarrollo de las instituciones.

**Comunicación.-**Corroborando con el pensamiento de (Rebeil Corella, 2009) decimos que la convivencia humana no es posible sin la existencia de un lenguaje a través del cual, se hace posible la interacción entre los seres humanos, por lo tanto la comunicación es una acción básica en toda vida de la sociedad.

La comunicación también está presente en el mundo institucional, definido como el proceso social más importante de toda organización; la capacidad de expresar las ideas, las emociones y transmitir las a otros hombres, es la habilidad de integrar las organizaciones, teóricamente se expresa, “Si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, entonces también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación” (Andrade, 2000).

En tiempos actuales hablamos de las TICs que generan ventajas múltiples que permiten contar con un público instruido, nuevos empleos, innovación, oportunidades comerciales y el avance de las ciencias. Desde el punto de vista de la educación, las TICs elevan la calidad del proceso educativo, derribando las barreras del espacio y del tiempo, permitiendo la interacción y colaboración entre las personas para la construcción colectiva del conocimiento, y de fuentes de información de calidad (aprendizaje colectivo), como por ejemplo Wikipedia, y el

desarrollode los individuos gracias a que les permiten el acceso a dichas fuentes.(Fundación Telefónica. 2007).

#### **4. Controlar.**

Para la administración pública, el control es responsabilidad de cada institución del Estado, de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, teniendo como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. Esta función es tarea de cada servidor público, a la luz de lo que establece la legislación vigente en el país. La (Dirección de Investigación Técnica N. y., 2009) a través de las Normas Técnicas de Control Interno, establecen que:

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control, (Pág.1).

Inés Victoria Escobar Paredes (2010) menciona que:

El control interno constituye un instrumento que sirve para fortalecer el ejercicio de control y la eficiencia de las operaciones de las entidades, con la finalidad de optimizar la gestión administrativa, por medio del manejo de los principios, elementos y subelementos, normas, políticas e instrumentos de evaluación del control interno. (Pág.24)

#### **Indicadores.**

- Control previo.
- Control concurrente.

### **Control previo.**

Según la (Dirección de Investigación Técnica, 2009) se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, financieros y materiales.

El (Congreso Nacional & Asamblea Nacional, 2002-2009) mediante RO No. 595 del 12 de Junio del 2002 hace público la vigencia de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; modificado con Acuerdo No. 39 del 11 de Agosto del 2009, y dice del control previo, que los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.

Conforme lo establece (Presidente Constitucional de la República del Ecuador, 2003) el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, en su artículo 17, establece que “El control previo, constituye los mecanismos y procedimientos a aplicarse en cada una de las fases de un proceso, para determinar la legalidad, veracidad y conformidad con los presupuestos, planes operativos, y la documentación que respalde cada una de las actividades y la actuación de los servidores que participen en ellas”  
Pág. No. 4.

### **Control concurrente.-**

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, aprobada por el Congreso Nacional en el 2002 y modificada por la Asamblea Nacional (Congreso Nacional & Asamblea Nacional, 2002-2009), establece en su artículo 12, literal b) que los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la

oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas.

Referente al control concurrente, (Presidente Constitucional de la República del Ecuador, 2003), el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, en su artículo 17, instituye:

**Del Control continuo.** La Contraloría, para hacer más eficaz el control externo, y cuando las circunstancias lo ameriten, ejercerá el control continuo, que incluirá el control previo, concurrente y posterior, conforme lo previsto en el numeral 28 del artículo 31 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. El control continuo, por ningún concepto constituirá participación o autorización de actos administrativos, los cuales serán de responsabilidad de la institución o entidad sujeta a examen Pág.4.

El servidor público, lleva intrínseco a su comportamiento y relaciones de trabajo, la obligatoriedad de observar la legislación vigente en el país, normativas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta, tales como: compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto a los demás y sentido de responsabilidad, lo que constituye un modelo mental de disciplina fiscal, pilar de actuación de toda organización, sin importar su actividad y entorno.

## **5. Evaluar.**

Referente a la dimensión evaluar, las Normas Técnicas de Control (Dirección de Investigación Técnica N. y., 2009), instituye:

La máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan en la conducción de las labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad, sobre la base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las evaluaciones periódicas, responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno, propiciar una mayor eficacia de sus componentes, asignar la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización, establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evalúa la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos.

Las evaluaciones periódicas o puntuales también pueden ser ejecutadas por la unidad de auditoría interna de la entidad, la Contraloría General del Estado y las firmas privadas de auditoría. En el caso de las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control, la unidad a la cual éstas son dirigidas emprenderá de manera efectiva las acciones pertinentes dentro de los plazos establecidos, considerando que éstas son de cumplimiento obligatorio.

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, determinarán las acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados e implantarán las recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas para fortalecer el sistema de control interno, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales.

**La evaluación** es la “acción de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio específicos. Es buscar las causas de su comportamiento, comprenderlas e introducir medidas correctivas oportunas”(Córdova López, 2012).

### **Indicadores.**

- Eficiencia
- Eficacia

**Eficiencia.**-Todo servidor público con modelo mental de disciplina fiscal, anhela a que los resultados de las funciones asignadas a través de la voluntad soberana del pueblo ecuatoriano (sufragio), nombramiento o contratación sean eficientes, razón por la que hemos analizado el pensamiento de (Guzman Marcela, 2011) a través de su Obra Presupuesto por Resultado, enseña.

“La eficiencia, describe la relación entre dos magnitudes, la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. En otros términos, se refiere a la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones y el uso de recursos”, Pág. No. 30.

“Eficiencia, en particular, los costos unitarios de proveer los beneficios en comparación con un estándar o con beneficios comparables. Sin embargo, en este ámbito de control de la cadena de valor, los productos no se saben aún los cambios que pueda haber experimentado la población beneficiaria en relación con el propósito o fin del programa. Este hecho hace necesario observar el desempeño del siguiente eslabón de la cadena de valor”, Pág. No. 31.

El Banco Interamericano de Desarrollo, a través de la obra *Modelo Abierto de Gestión Para Resultados en el Sector Público*, escrito por (Figueroa, Verónica; Saz, Angel, 2007) señala que.

La interacción sobre la que trabaja la eficiencia es aquella entre el bien producido y los recursos consumidos, es decir, entre la producción realizada y el presupuesto. La variable más importante para dar respuesta a una de las principales exigencias de la ciudadanía: hacer más con menos, es el costo unitario de producción, aunque su cálculo es una de las mayores debilidades de la gestión pública, específicamente de los sistemas de información contable. (Pág. No. 26).

**Eficacia.**- Todos los servidores públicos, debemos hacer conciencia de Patria, y esmerarnos por cambiar el modelo mental tradicional, e identificarnos con lo que enseña (Guzman Marcela, 2011) en su obra *Presupuesto Por Resultados*, la que textualmente dice.

La eficacia, se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida se está cumpliendo con los objetivos, sin tener en cuenta necesariamente los recursos asignados para ello. La calidad del servicio puede ser considerada una dimensión específica del concepto de eficacia o ser tratada como una dimensión adicional. La calidad se refiere a los atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención, etcétera. Pág. No. 30

“Eficiencia, en particular, los logros de cobertura de los beneficios del programa en la población beneficiaria, y la calidad según el cumplimiento de las especificaciones técnicas y la oportunidad en la entrega de los beneficios” Pág. No. 31.

El Banco Interamericano de Desarrollo, a través de la obra Modelo Abierto de Gestión Para Resultados en el Sector Público, escrito por (Figueroa, Verónica; Saz, Angel, 2007) señala que.

Eficacia, probablemente sea el concepto más exigido y con más tradición en el ámbito del buen hacer organizativo. En la acepción correcta, se trata de conseguir el objetivo sin reparar en los medios. Desde el punto de vista de la GpR, la eficacia es un requerimiento imprescindible pero insuficiente, dada la importancia que está adquiriendo la búsqueda de eficiencia, o sea, la consideración por el costo. (Pág. No. 26).

### **1.3 MARCO LEGAL.**

#### **1.3.3 Constitución de la República del Ecuador 2008**

Carta Magna, aprobada por la voluntad del pueblo ecuatoriano y publicada en Registro Oficial Número 449 del 20 de octubre de 2008.

#### **Capítulo séptimo**

#### **Administración pública**

#### **Sección primera**

#### **Sector público**

**Art. 225.-** El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa,

- Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
  3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
  4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

## **Sección segunda**

### **Administración pública**

**Art. 227.-** La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

#### **1.3.3 Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017**

### **DESAFÍOS U OPORTUNIDADES PARA EL CAMBIO.**

El proceso de construcción de un estado plurinacional e intercultural debe poner énfasis tanto en la consolidación normativa como en la arquitectura institucional y en la definición de políticas públicas. Así, pues, entre otras, deben destacarse el reconocimiento de la interculturalidad y la participación para una nueva democracia; la garantía de los derechos territoriales de comunas, pueblos y nacionalidades; el rediseño de la institucionalidad pública para avanzar hacia la construcción del Estado plurinacional; y la eliminación de la discriminación racial y la exclusión étnica y cultural. (Secretaría Nacional de Planificación, 2013)

### **OBJETIVO 3. MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN.**

La vida digna requiere acceso universal y permanente a bienes superiores, así como la promoción del ambiente adecuado para alcanzar las metas personales y colectivas. La calidad de vida empieza por el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir: agua, alimentación, salud, educación y vivienda, como prerrequisito para lograr las condiciones y el fortalecimiento de capacidades y potencialidades individuales y sociales.

Mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana fue uno de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, a través de la erradicación de la pobreza; desarrollo integral de la primera infancia, generando capacidades desde nuestro nacimiento, caso contrario la sociedad está condenada al fracaso; cimentando nuevos valores en la sociedad, convirtiendo a los ciudadanos y ciudadanas en críticos, emprendedores, creativos y solidarios; información para todos y todas, ejemplo los programas sabatinos.

#### **1.3.3 Ley de Comunas**

**Artículo 5.-** La Comuna.- es una organización social asentada dentro de un territorio local, que está formada por personas que tienen intereses comunes, comparten una misma historia colectiva, costumbres, tradiciones, saberes , prácticas sociales y productivas y tienen un alto sentido de pertenencia grupal; para efectos de esta ley se entenderá como comuna todo centro poblado que no tenga la categoría de parroquia y que fuere conocido con el nombre de caserío, anejo, barrio, partido, parcialidad, palenque o cualquier otra designación.

Como forma de organización ancestral territorial cuenta con su propia jurisdicción, sobre la cual ejercen sus funciones administrativas, territoriales y jurisdiccionales y proyecta su accionar sobre la base de los Derechos Colectivos contemplados en la Constitución de la República del Ecuador, Derechos Humanos, Universales, derechos tanto individuales como sociales.

La Comuna, Comunidad y el Pueblo constituyen una estructura administrativa y territorial de las nacionalidades. Las comunas podrán conformar circunscripciones territoriales conforme lo determina la Constitución y la Ley.

## **TÍTULO III DERECHOS COLECTIVOS**

### **Capítulo Primero Derechos de Cultura y Ciencia.**

**Artículo 10.**-Las comunas tienen los siguientes derechos:

- 1.** Mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad cultural, sentido de pertenencia, tradiciones ancestrales y formas de organización social;
- 2.** Conservar y desarrollar sus propias formas de convivencia y organización social, y ejercicio de la autoridad tradicional, en sus territorios legalmente reconocidos y tierras comunitarias de posesión ancestral;
- 3.** Crear, desarrollar, aplicar y practicar su derecho propio o consuetudinario, que no podrá vulnerar derechos constitucionales;
- 4.** Los pobladores de las comunas en coordinación con el Estado deberán mantener, recuperar, proteger, desarrollar y preservar su patrimonio cultural e

histórico como parte indivisible del patrimonio del Ecuador. El Estado proveerá los recursos económicos necesarios para el efecto;

5. Adquirir la personería jurídica por el solo hecho de atenerse a la presente ley.

6. Impulsar el uso de las vestimentas, los símbolos y los emblemas que identifiquen a las comunas; y,

7. Mantener, proteger y desarrollar sus conocimientos colectivos; sus ciencias, tecnologías y saberes ancestrales; los recursos genéticos que contienen la diversidad biológica y la agro biodiversidad; sus medicinas y prácticas de medicina tradicional, con inclusión del derecho a recuperar, promover y proteger los lugares rituales y sagrados, así como plantas, animales, minerales y ecosistemas dentro de sus territorios;

Se prohíbe toda forma de apropiación sobre sus conocimientos, innovaciones y prácticas ancestrales.

**Artículo 11.- Nombramiento del Cabildo.-** 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.

**Artículo 58.-** Son funciones del Gobierno Comunal:

- a) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General de la Comuna o del propio Gobierno Comunal;
- b) Vigilar el normal funcionamiento de la comuna;

- c) Elaborar los textos de los documentos que deben ser conocidos y aprobados por la Asamblea General;
- d) Elaborar el presupuesto anual y los presupuestos de los programas específicos de la comuna para someterlo a aprobación de la Asamblea General;
- e) Autorizar a la presidenta o presidente de la comuna la celebración de actos y contratos cuya cuantía excede de dos remuneraciones básicas mínimas unificadas;
- f) Designar a los comuneros y comuneras para la conformación de las comisiones especiales que se requieran para el cumplimiento de los fines de la comuna
- g) Presentar a consideración de la Asamblea General el Plan anual de actividades de la comuna;
- h) Receptar las solicitudes de ingreso de nuevos comuneros o comuneras, para resolución de la Asamblea General;
- i) Servir de órgano de apelación de las decisiones que adoptare en el ámbito administrativo el Presidente del Gobierno Comunitario; y,
- j) Las demás disposiciones legales y las emanadas de la Asamblea General.

**Artículo 61.-** Son derechos y atribuciones de la presidenta o presidente de la Comuna:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la comuna;
- b) Convocar y presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias de Asambleas Generales y del Gobierno Comunal;
- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias y reglamentarias; así como las resoluciones de Asambleas Generales y del Gobierno Comunal;
- d) Legalizar con su firma la correspondencia, actas y demás documentos de la comuna conjuntamente con el dirigente que cumpla las funciones de Secretario;

- e) Nombrar las comisiones que fueren del caso para la buena marcha de la comuna y organizar y controlar la realización de mingas y otras formas de trabajo comunitario;
- f) Redactar conjuntamente con el Secretario, las convocatorias y el orden del día para las sesiones de Asambleas Generales y del Directorio del Gobierno Comunal;
- g) Suscribir convenios, contratos o autorizar los egresos u obligaciones en los montos en que está facultado;
- h) Supervisar y controlar el movimiento económico de tesorería;
- i) Girar y manejar la cuenta bancaria o de ahorros de la comuna conjuntamente con el dirigente que cumpla las funciones de Tesorero;
- j) Elaborar el informe anual de actividades y presentarlo a consideración de la Asamblea General;
- k) Organizar eventos de capacitación a favor de los miembros de la comuna; y,
- l) Las que le correspondan conforme al reglamento de esta ley y las disposiciones estatutarias de cada comuna y demás disposiciones legales.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

**Investigación Documental:** Se aprovechó para plasmar el marco teórico sobre las variables de estudio, es decir, se revisó y analizó fuentes documentales como libros e investigaciones similares, y fueron útiles para el desarrollo del

conocimiento sobre los procesos y los organismos de dirección del Cabildo de la Comuna El Real.

**Investigación de Campo:** Utilizando la técnica de la encuesta así como la observación experimental de campo, se diagnosticó los problemas identificados: el insuficiente ordenamiento jurídico, la escasa planificación, la no consideración del riesgo y el empírico entorno organizacional de los procesos comunales.

Yépez (2007) Manifiesta que:

La investigación de campo es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

## **2.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **Método Inductivo.-**

(Bernal Torres, 2010), menciona lo siguiente:

Este método que se utilizó es el razonamiento, para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos que formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Se explorarán los orígenes de los problemas que tiene el Cabildo Comunal El Real, parroquia Chanduy, Cantón y provincia de Santa Elena, reglamento desactualizado, los actores desconocen sobre la metodología de la planificación,

no cuentan con un plan de mitigación para evaluar el impacto de los riesgos y no hay formalización de las disposiciones de control.

### **Método Deductivo.-**

(Bernal Torres, 2010), menciona lo siguiente:

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Se estudiaron las consecuencias o efectos de los problemas del Cabildo Comunal El Real, parroquia Chanduy, Cantón y provincia de Santa Elena; los objetivos del plan anual de actividades no se cumplen eficientemente, deficiente evaluación de resultados de gestión, no se determinan las opciones de respuestas al riesgo y no se fomenta la práctica de valores y conductas.

## **2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

Se hizo uso de la técnica de la encuesta, con 20 preguntas dirigidas a la directiva del Gobierno Comunal y a los socios comuneros. El cuaderno de notas, la agenda de actividades, las unidades de almacenamiento de datos y la cámara fotográfica fueron los instrumentos que se emplearon para la recolección de la información.

## **2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **Población**

(Bernal Torres, 2010), dice al respecto “Población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.”

La población investigada fue de 400 actores sociales involucrados en el Cabildo de la Comuna El Real.

### **Muestra**

La muestra según (Bernal Torres, 2010) es “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio”

Se manipuló el muestreo aleatorio simple por cuanto el universo investigado es finito y así formar una muestra significativa. A línea seguida se detalla la fórmula a operar:

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

Siendo:

n: tamaño de la muestra que se desea conocer

N: tamaño de la población objeto de estudio

p: probabilidad de éxito (0.5)

q: probabilidad de fracaso (0.5)

e: error estándar (0.05)

k: nivel de confianza (0.95)

Después de reemplazar los valores en la fórmula, el resultado queda así:

$$n = \frac{(400) (0.5)(0.5)}{(400 - 1) \left(\frac{0.05}{1.95}\right)^2 + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{100}{(399)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{100}{0.509657}$$

$$n = 196.21$$

Por consiguiente, son 196 personas a encuestar como la muestra seleccionada según el cálculo efectuado.

**CUADRO N° 3: Población**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>#</b>
<b>Comuna El Real</b>	<b>400</b>
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>

Fuente: Comuna El Real

**CUADRO N° 4: Significado de la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra**

n=	TAMAÑO DE LA MUESTRA.	Sub grupo de elementos de la población que se ha seleccionado para participar en el estudio con la finalidad de obtener información.
P=	PROPORCIÓN DE ÉXITO.	Probabilidad que se cumpla la hipótesis. Criterio del

		investigador.
Q=	PROPORCIÓN DE FRACASO.	Probabilidad que no se cumpla la hipótesis. Criterio del investigador
Z <sup>2</sup> =	VALOR PARA CONFIANZA.	Nivel de confianza o margen de confiabilidad.
e=	ERROR ADMISIBLE.	Aquel que lo determina el investigador en cada estudio de acuerdo al problema para el estudio (se calcula en porcentajes y luego se divide para 100, lo que significa en proporciones esto se hace, porque cada área de la curva normal es uno. ejemplo: 1% / 100 será 0,01; 2% / 100 será 0,02; 3% / 100 será 0,03; 4% / 100 será 0,04; 5% / 100 será 0,05; etc.
N=	UNIVERSO DE POBLACIÓN.	Conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características y forma el universo para el propósito del problema de investigación de mercado.

Fuente: Cálculo de la muestra

### CUADRO N° 5: Resumen para determinar el tamaño de la muestra

n =	<b>Tamaño de la Muestra.</b>	<b>196</b>
P =	<b>Proporción de Éxito.</b>	<b>0,5</b>
Q =	<b>Proporción de Fracaso.</b>	<b>0,5</b>
Z <sup>2</sup> =	<b>Valor para Confianza.</b>	<b>1,95</b>
E =	<b>Error Admisible.</b>	<b>0,05</b>
N =	<b>Universo de Población.</b>	<b>400</b>

Fuente: Cálculo de la muestra

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 ENCUESTA APLICADA A LA CIUDADANÍA DE LA COMUNA EL REAL

1. ¿Conoce Ud. cuántas unidades de mando, técnicas y de apoyo tiene el Cabildo de la Comuna El Real?

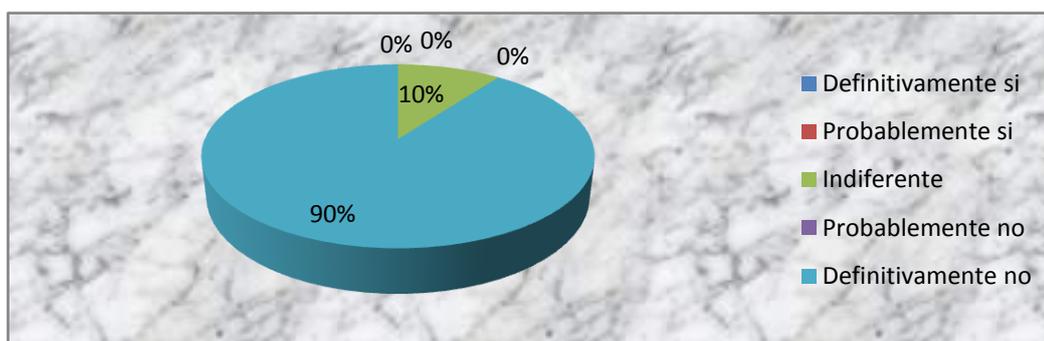
CUADRO N° 6: Unidades departamentales

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>1</b>	1.1	Definitivamente si	0	0%
	1.2	Probablemente si	0	0%
	1.3	Indiferente	20	10%
	1.4	Probablemente no	0	0%
	1.5	Definitivamente no	176	90%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

Fuente: Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

Elaborado por: Byron Delgado Roca

GRÁFICO N° 1: Unidades departamentales



Fuente: Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

Elaborado por: Byron Delgado Roca

De las personas encuestadas, el 90% de la población considera que no conoce cuántas unidades departamentales existen en la Comuna El Real, por otro lado el 10% de la ciudadanía le es indiferente si lo sabe o no, esto representa que de cierta forma existe desinterés por parte de los propios dirigentes comunales así como de los habitantes que forma parte de la comuna el Real.

## 2. ¿Tiene usted identificadas cuales son las competencias del Cabildo?

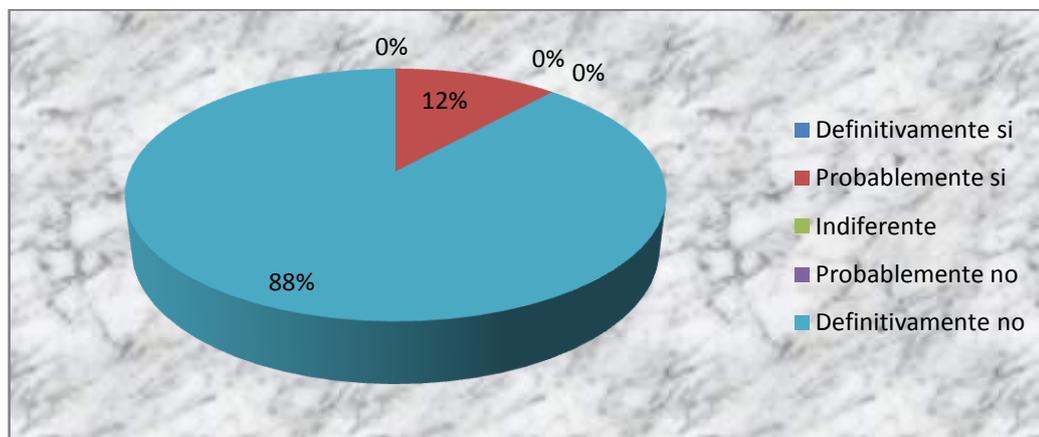
**CUADRO N° 7: Competencias del Cabildo**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>2</b>	2.1	Definitivamente si	0	0%
	2.2	Probablemente si	23	12%
	2.3	Indiferente	0	0%
	2.4	Probablemente no	0	0%
	2.5	Definitivamente no	173	88%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 2: Competencias del Cabildo**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

Según el gráfico estadístico el 88% de la población no tiene identificadas cuales son las competencias del Cabildo Comunal, por otro lado el 12% considera que probablemente sí conoce, por ello es importante considerar que las actividades y funciones que desempeñan cada dirigente dentro de la comuna forma parte integral del desarrollo institucional de tal manera que estos puedan tomar las mejores decisiones en beneficio de sus habitantes.

### 3. ¿Con que frecuencia participa en la toma las decisiones?

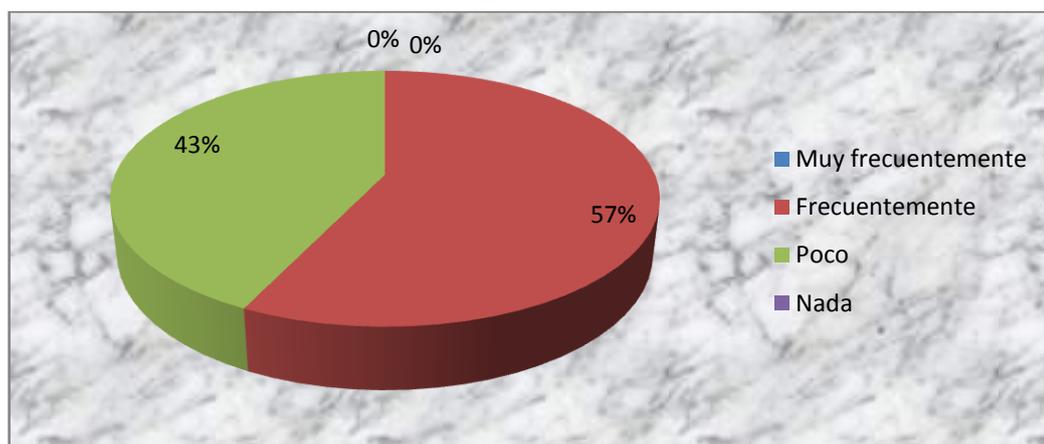
**CUADRO N° 8: Toma de decisiones**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>3</b>	3.1	Muy frecuentemente	0	0%
	3.2	Frecuentemente	112	57%
	3.3	Poco	84	43%
	3.4	Nada	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>196</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 3: Toma de decisiones**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

El análisis indica que del total de personas encuestadas, el 57% de la ciudadanía, participa frecuentemente en la toma de decisiones, mientras que el 43% de la población participa poco en la toma de decisiones del Cabildo Comunal El Real, este accionar de cierta forma repercute en el avance de la comuna puesto que los ciudadanos forman parte integral de las decisiones y de la búsqueda a posibles soluciones que se presente en la comuna ante alguna problemática.

**4. ¿Es importante el nivel de estudio para la correcta administración del Cabildo?**

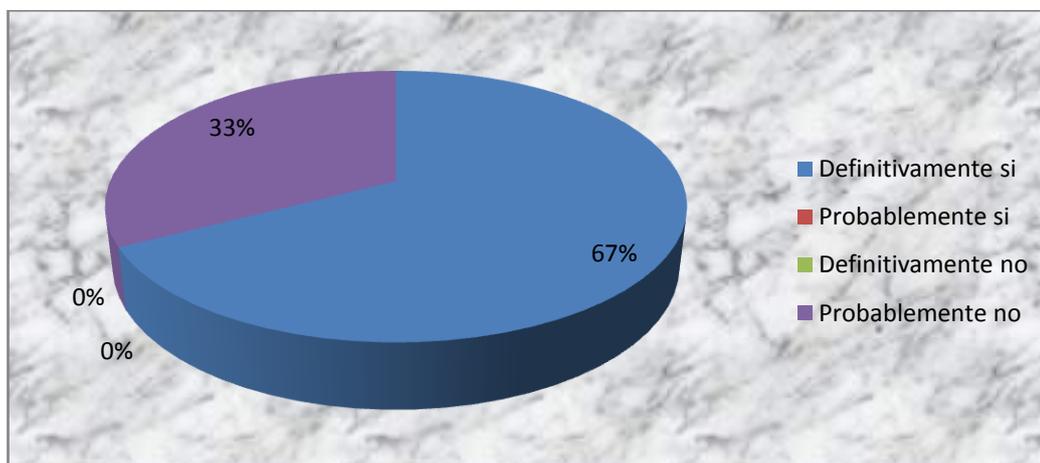
**CUADRO N° 9: Nivel de estudio**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>4</b>	4.1	Definitivamente si	132	67%
	4.2	Probablemente si	0	0%
	4.3	Definitivamente no	0	0%
	4.4	Probablemente no	64	33%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 4: Nivel de estudio**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

El gráfico indica que el 67% de las personas piensa que definitivamente sí es importante el nivel de estudio para la adecuada administración del Cabildo Comunal, por otro lado el 33% cree que probablemente no es importante, considerando esta interrogante el nivel de preparación de cada dirigente comunal debe ser en todo momento lo más importante ya que de ellos dependen la toma de decisiones.

**5. ¿Es importante la experiencia para la adecuada administración del Cabildo?**

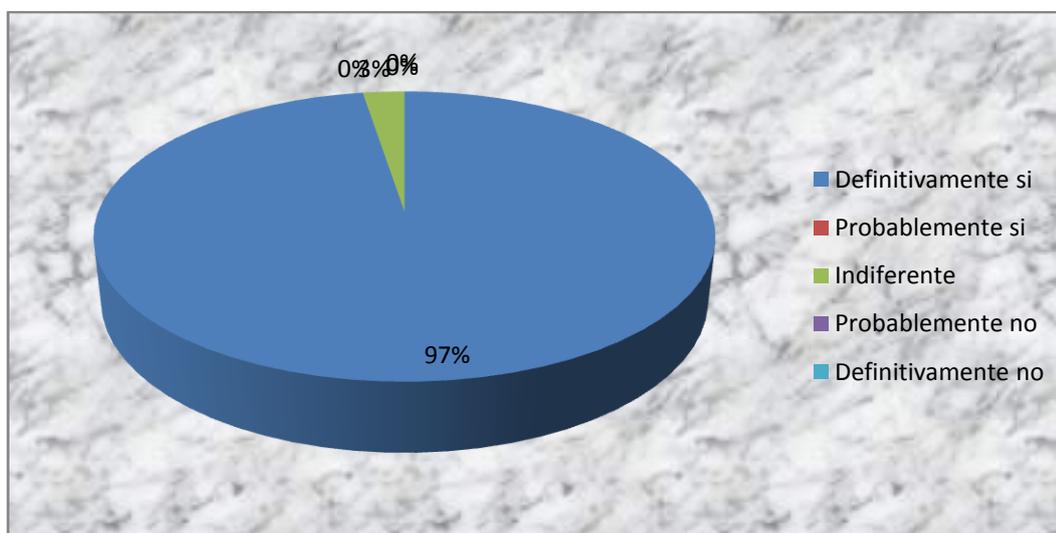
**CUADRO N° 10: Experiencia**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>5</b>	5.1	Definitivamente si	191	97%
	5.2	Probablemente si	0	0%
	5.3	Indiferente	5	3%
	5.4	Probablemente no	0	0%
	5.5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 5: Experiencia**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

Tal y como muestra el gráfico el 97% de la población considera que definitivamente sí es importante la experiencia para manejar adecuadamente los recursos de la Comuna, mientras que el 3% consideran que eso es indiferente, la experiencia en cuanto al correcto uso de los recursos destinados hacia la inversión dentro de cada Cabildo debe representar lo más importante.

**6. ¿Influye la capacidad del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones?**

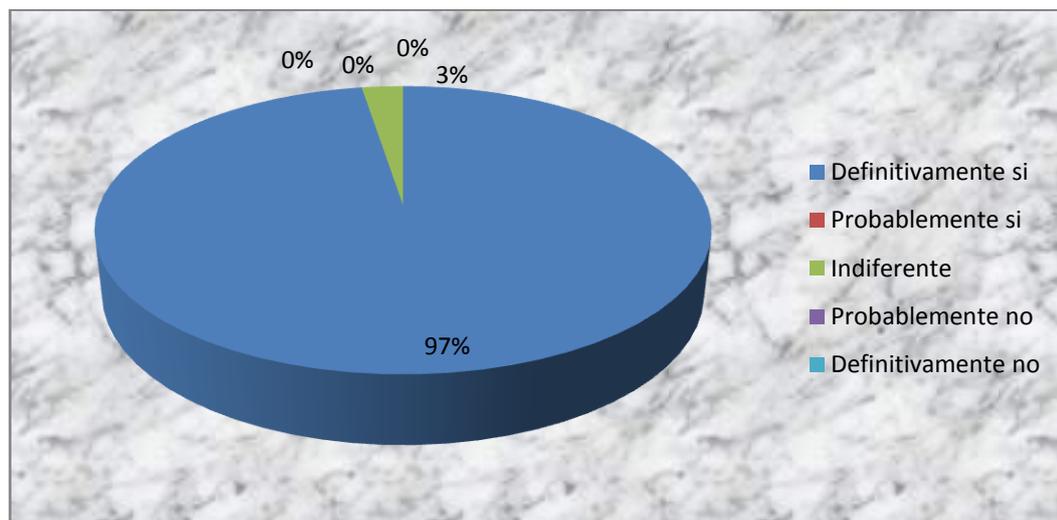
**CUADRO N° 11: Capacidad del funcionario**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>6</b>	6.1	Definitivamente si	191	97%
	6.2	Probablemente si	0	0%
	6.3	Indiferente	5	3%
	6.4	Probablemente no	0	0%
	6.5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 6: Capacidad del funcionario**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

Según la estadística el 97% de las personas encuestadas consideran que definitivamente sí influye la capacidad del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones, mientras que el 3% piensan que eso es indiferente, de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente interrogante siempre las capacidades que desempeñen cada funcionario dentro del Cabildo forma parte integral del progreso de la comuna El Real.

## 7. ¿Cómo califica Ud. la labor que desempeñan los miembros del Cabildo?

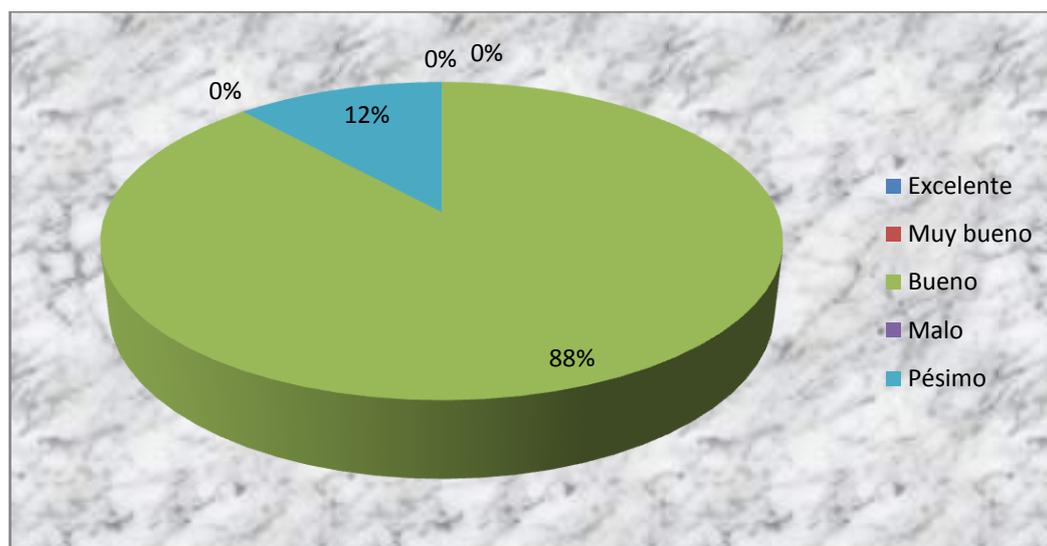
**CUADRO N° 12: Miembros del Cabildo**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>7</b>	7.1	Excelente	0	0%
	7.2	Muy bueno	0	0%
	7.3	Bueno	173	88%
	7.4	Malo	0	0%
	7.5	Pésimo	23	12%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 7: Miembros del Cabildo**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

El 88% de la población encuestada considera que la labor desempeñada por los miembros del Cabildo es buena, de la misma manera por otro lado el 12% considera que es pésima la labor desempeñada hasta el momento por los integrantes del Cabildo de la Comuna El Real, siendo así que esto perjudica a sus habitantes reflejadas en la falta de diligencia y autogestión dentro de la comuna.

## 8. ¿Cómo califica Ud. la labor que desempeñan las comisiones especiales?

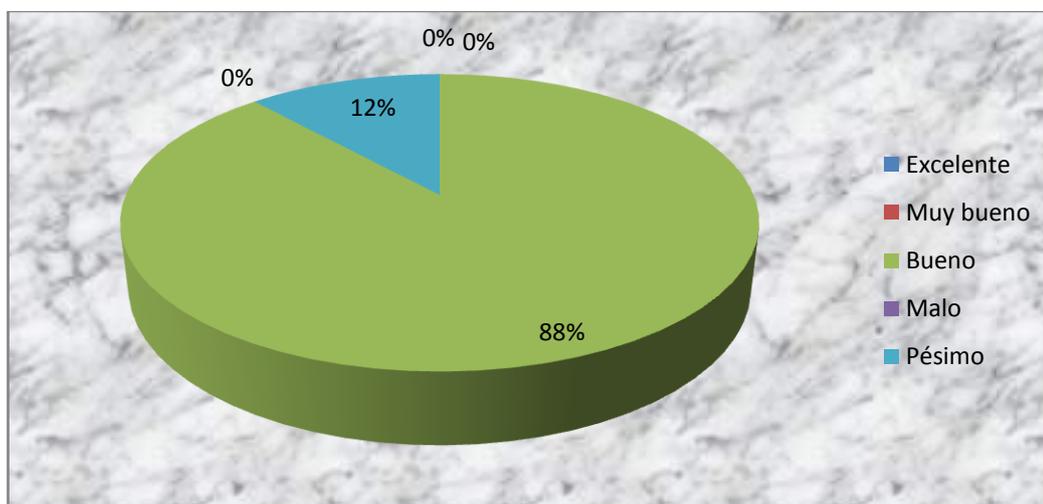
**CUADRO N° 13: Comisiones especiales**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
8	8.1	Excelente	0	0%
	8.2	Muy bueno	0	0%
	8.3	Bueno	173	88%
	8.4	Malo	0	0%
	8.5	Pésimo	23	12%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 8: Comisiones especiales**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

El gráfico muestra que el 88% de la población considera que la labor desempeñada por las comisiones especiales es buena, mientras que el 12% piensa que las comisiones especiales cumplen una pésima labor en la Comuna, este accionar demuestra la débil preparación o diligencia que tienen los dirigentes que forman parte de la Comuna.

**9. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos del Cabildo de la Comuna El Real?**

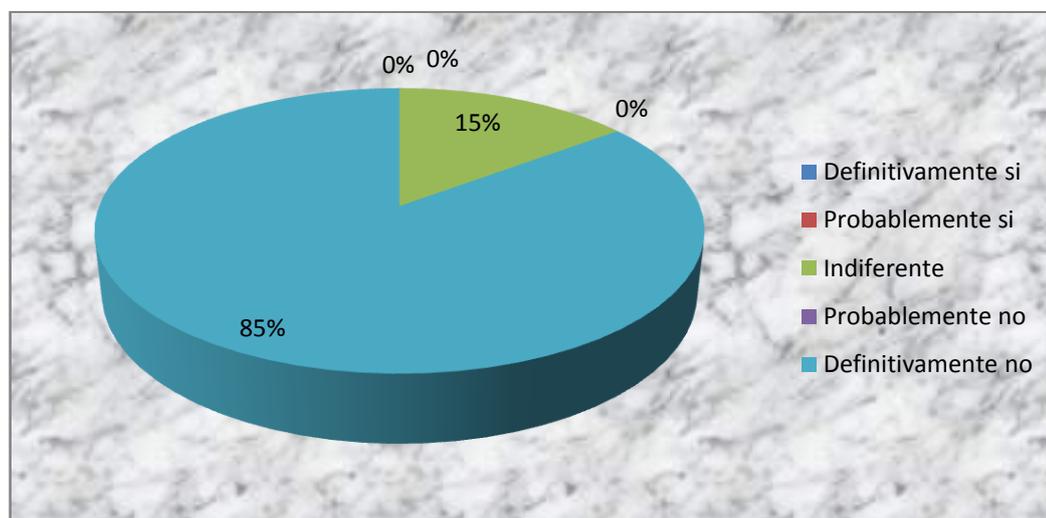
**CUADRO N° 14: Misión, Visión, Objetivos**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
9	9.1	Definitivamente si	0	0%
	9.2	Probablemente si	0	0%
	9.3	Indiferente	29	15%
	9.4	Probablemente no	0	0%
	9.5	Definitivamente no	167	85%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 9: Misión, Visión, Objetivos**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

El 85% de las personas encuestadas no conocen cual es la Misión, Visión y Objetivos de la Comuna, por otro lado el 15% de la ciudadanía no conoce o le es indiferente conocer cuáles son los fundamentos necesarios que determinan la representación de la comuna o cual es el propósito que desean cumplir en un tiempo determinado.

## 10. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el POA de la Comuna?

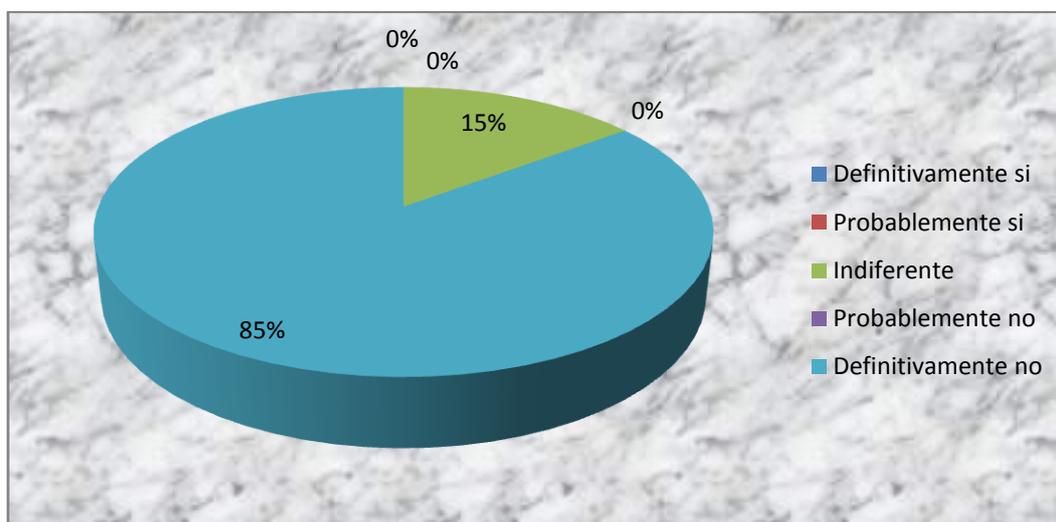
**CUADRO N° 15: POA**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>10</b>	10.1	Definitivamente si	0	0%
	10.2	Probablemente si	0	0%
	10.3	Indiferente	29	15%
	10.4	Probablemente no	0	0%
	10.5	Definitivamente no	167	85%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 10: POA**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

El 85% de las personas encuestadas definitivamente no conocen sobre el Plan Operativo Anual de la Comuna, por otro lado el 15% de la ciudadanía piensa que saberlo o no es indiferente, considerando de tal manera que el Poa representa aquellas inversiones que debe cumplir la comuna durante un año calendario de funciones.

## 11. ¿Qué tanto conoce sobre la normativa comunal?

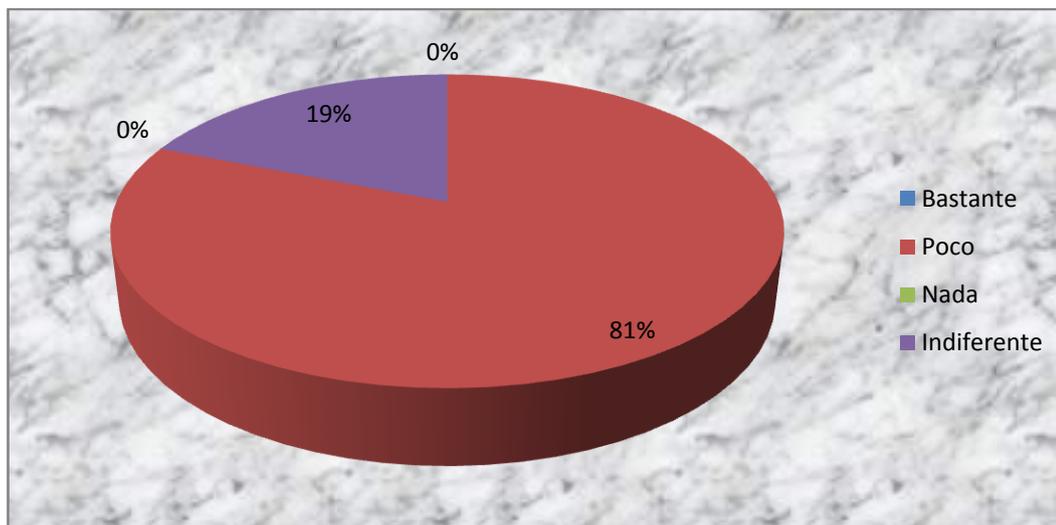
**CUADRO N° 16: Normativa legal**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>11</b>	11.1	Bastante	0	0%
	11.2	Poco	159	81%
	11.3	Nada	0	0%
	11.4	Indiferente	37	19%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 11: Normativa legal**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

El cuadro estadístico nos muestra que del total de la ciudadanía encuestada el 81% conoce poco sobre la normativa comunal vigente, mientras que el 19% le resulta indiferente conocer o no sobre la normativa legal bajo la cual se rige la comuna El Real, siendo la normativa legal del desarrollo comunal la base primordial que otorga responsabilidades y obligaciones a quienes dirigen cada territorio.

## 12. ¿Los activos de la Comuna son administrados de forma eficiente?

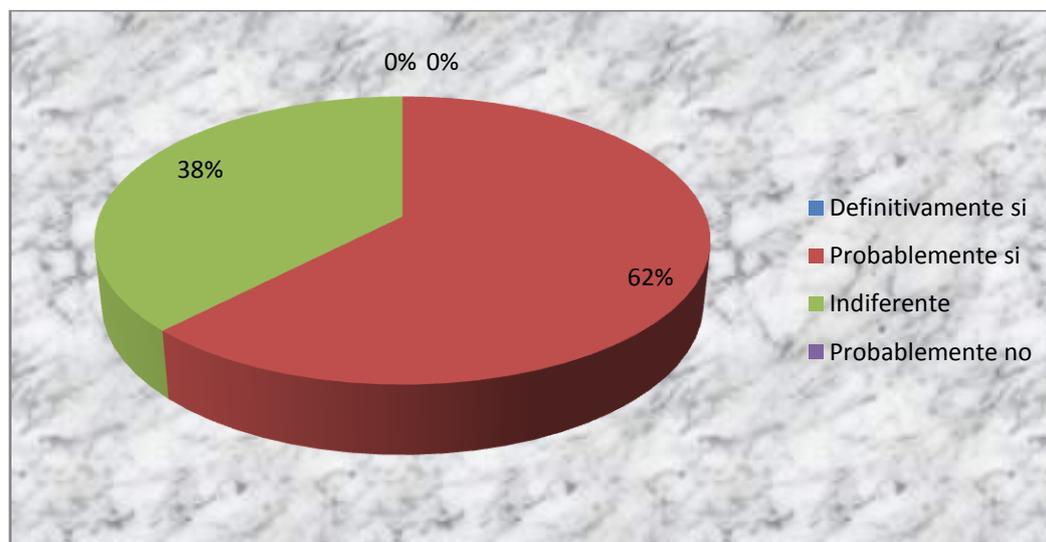
**CUADRO N° 17: Activos de la Comuna**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>12</b>	12.1	Definitivamente si	0	0%
	12.2	Probablemente si	122	62%
	12.3	Indiferente	74	38%
	12.4	Probablemente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 12: Activos de la Comuna**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

Como se puede observar en el presente gráfico el 62% de las personas encuestadas considera que probablemente sí están siendo administrados de forma eficiente los activos de la Comuna, por otro lado un 38% de la población encuestada le resulta indiferente el manejo hasta el momento de los activos que poseen dentro de la Comuna El Real.

### 13. ¿El liderazgo de los miembros del Cabildo es?

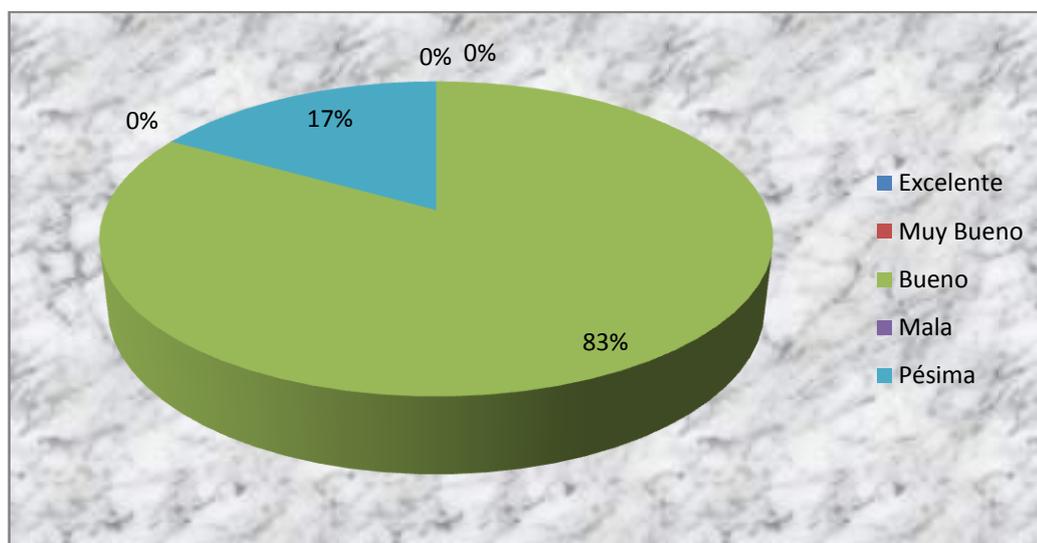
**CUADRO N° 18: Liderazgo**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>13</b>	13.1	Excelente	0	0%
	13.2	Muy Bueno	0	0%
	13.3	Bueno	163	83%
	13.4	Mala	0	0%
	13.5	Pésima	33	17%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 13: Liderazgo**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

La presente gráfica representa que del total de personas encuestadas el 83% considera que el liderazgo que ejercen los miembros del Cabildo El Real es bueno denotando que se debería otorgar mayor preocupación ante esta situación, mientras que el 17% de las personas encuestadas considera que este indicador es pésimo.

#### 14. ¿La comunicación en la administración del Cabildo de la Comuna es?

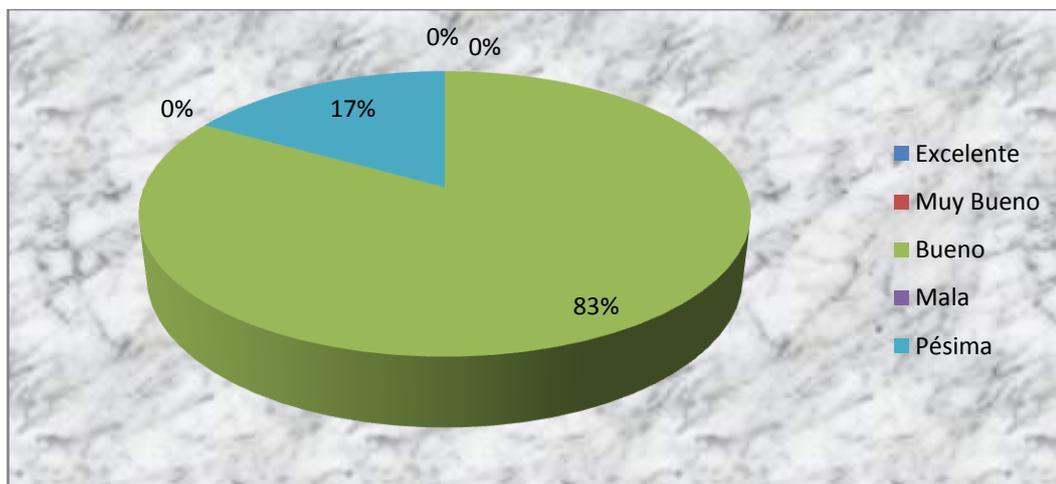
**CUADRO N° 19: Comunicación**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>14</b>	14.1	Excelente	0	0%
	14.2	Muy Bueno	0	0%
	14.3	Bueno	163	83%
	14.4	Mala	0	0%
	14.5	Pésima	33	17%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 14: Comunicación**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

Como podemos observar en el presente gráfico del total de personas encuestadas el 83% consideran que la comunicación entre los miembros del Cabildo es buena, mientras que el 17% considera que este indicador también es pésimo, por ello es importante destacar que la comunicación forma parte integral del desarrollo de cada comuna.

## 15. ¿Los miembros del Cabildo Comunal aplican el control previo?

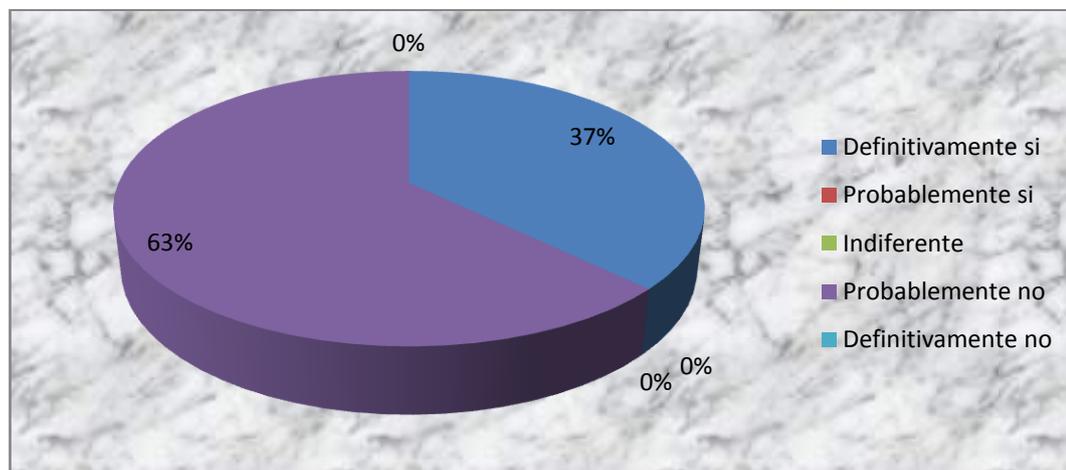
**CUADRO N° 20: Control previo**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>15</b>	15.1	Definitivamente si	73	37%
	15.2	Probablemente si		0%
	15.3	Indiferente	0	0%
	15.4	Probablemente no	123	63%
	15.5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 15: Control previo**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

El presente gráfico representa que un total de personas encuestada consideraron que el 65% considera que probablemente no se realiza el control previo de las actividades en la Comuna, por otro lado el 37% piensa que definitivamente sí se realiza el control previo siendo este accionar de suma importancia para llevar a cabo un control más profundo de las funciones y actividades de los dirigentes de la Comuna.

## 16. ¿Los miembros del Cabildo Comunal aplican el control concurrente?

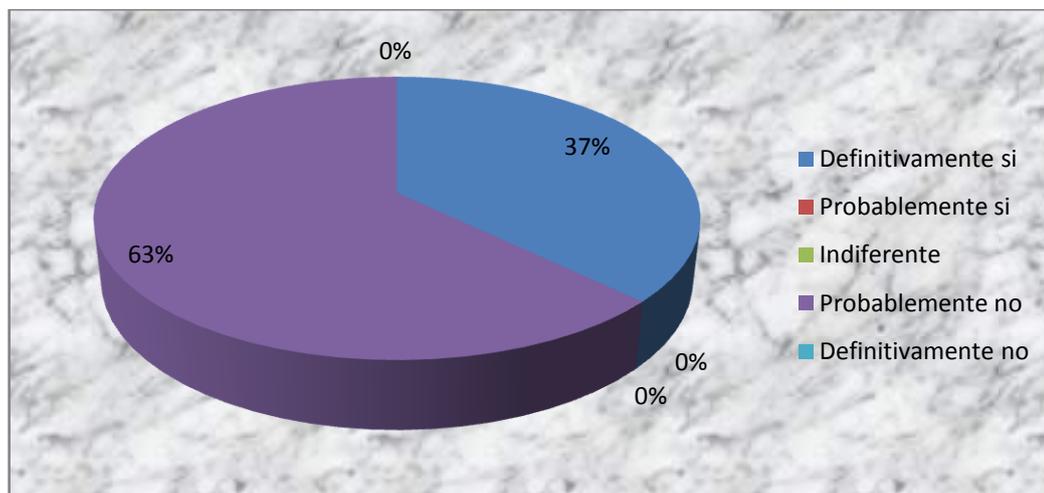
**CUADRO N° 21: Control concurrente**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>16</b>	16.1	Definitivamente si	73	37%
	16.2	Probablemente si	0	0%
	16.3	Indiferente	0	0%
	16.4	Probablemente no	123	63%
	16.5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 16: Control concurrente**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

Como se puede observar en el presente gráfico un total del 63% de la población piensa que no se realiza el control concurrente en la Comuna El Real, por otro lado el 37% considera que definitivamente sí se aplica el control concurrente a todas las actividades que se realizan en la Comuna, demostrando de tal manera una debilidad administrativa.

## 17. ¿Cumplen a cabalidad con sus funciones?

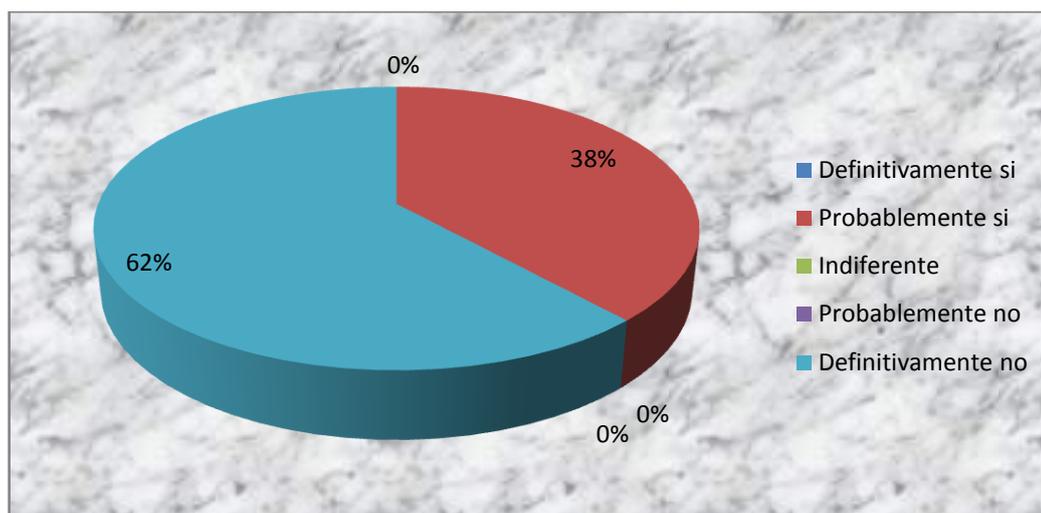
**CUADRO N° 22: Funciones**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>17</b>	17.1	Definitivamente si	0	0%
	17.2	Probablemente si	75	38%
	17.3	Indiferente	0	0%
	17.4	Probablemente no	0	0%
	17.5	Definitivamente no	121	62%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 17: Funciones**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

La presente gráfica muestra que un total de personas encuestadas el 62% considera que definitivamente no están cumpliendo a cabalidad con sus funciones los miembros del Cabildo, mientras que el 38% piensa que probablemente sí están cumpliendo con sus funciones, considerando que el cumplimiento de las mismas son la base esencial para el progreso institucional de la comuna y mejora en la calidad de vida de los habitantes.

**18. ¿Los resultados de la administración del Cabildo de la Comuna El Real son?**

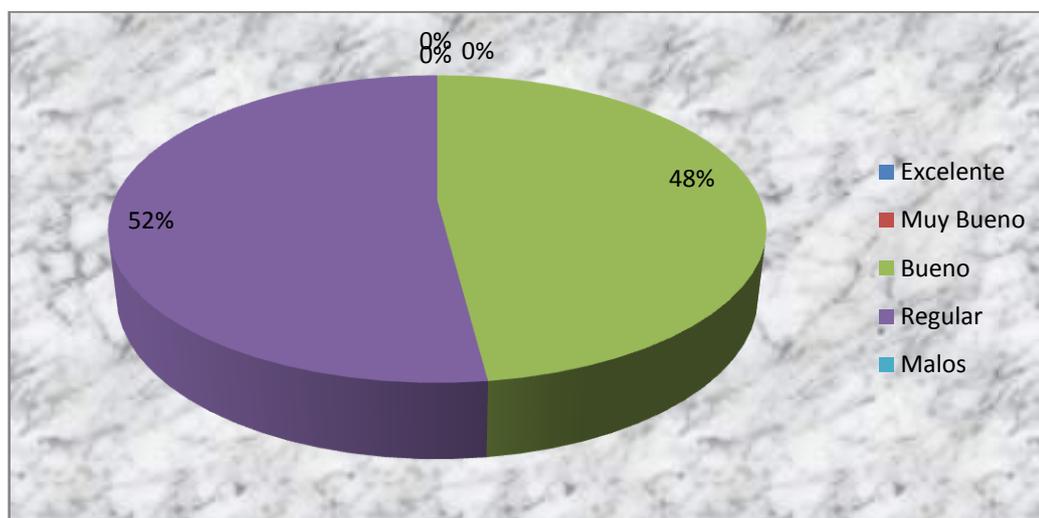
**CUADRO N° 23: Resultados**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>18</b>	18.1	Excelente	0	0%
	18.2	Muy Bueno	0	0%
	18.3	Bueno	94	48%
	18.4	Regular	102	52%
	18.5	Malos	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 18: Resultados**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

Como se puede observar en el presente gráfico tenemos que un total del 52% de las personas encuestadas considera que hasta el momento los resultados obtenidos mediante la administración ejercida por los dirigentes comunales son regulares, mientras que el 48% considera que los resultados obtenidos por los integrantes del Cabildo Comunal como bueno.

**19. ¿Considera Ud. que es necesario implementar un Manual de Funciones en el Cabildo Comunal?**

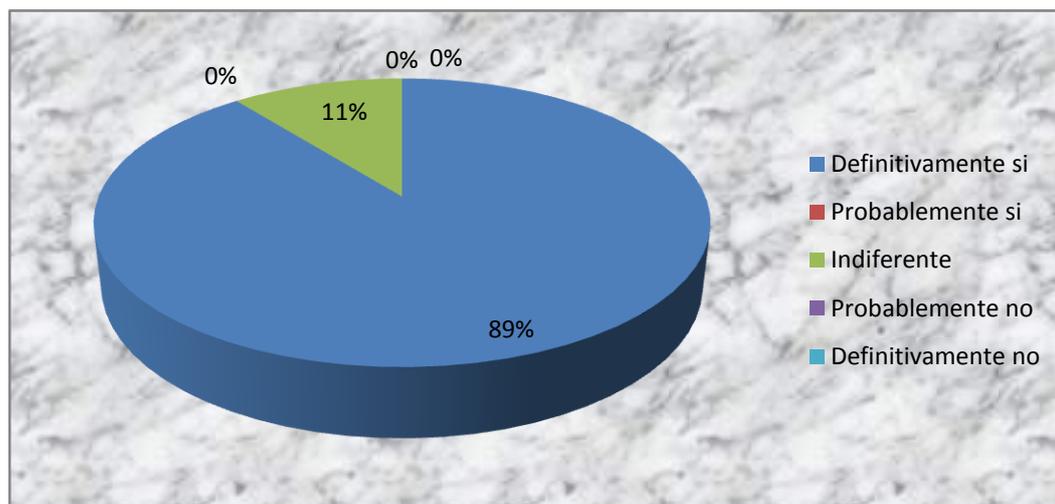
**CUADRO N° 24: Manual de Funciones**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>19</b>	19.1	Definitivamente si	175	89%
	19.2	Probablemente si	0	0%
	19.3	Indiferente	21	11%
	19.4	Probablemente no	0	0%
	19.5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 19: Manual de Funciones**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

En el presente gráfico podemos obtener el total de la ciudadanía encuestada, el 89% considera que definitivamente sí es necesario implementar un manual de funciones para mejorar las asignaciones de responsabilidades en los miembros del Cabildo, por otro lado el 11% considera que es indiferente, determinando con ello la importancia que tiene la realización de un manual de funciones para la Comuna El Real.

**20. ¿Incide no contar con una adecuada estructura orgánica para mejorar la administración del Cabildo de la comuna El Real?**

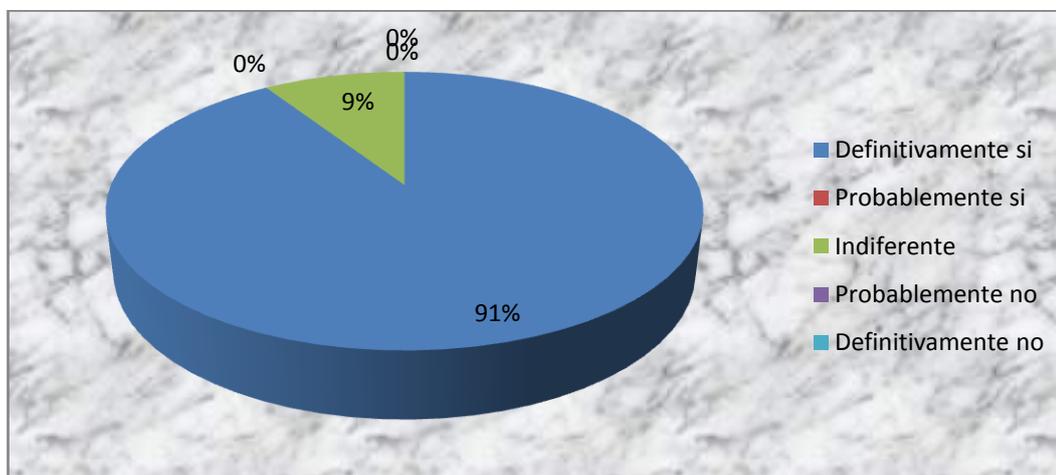
**CUADRO N° 25: Estructura orgánica**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>20</b>	20.1	Definitivamente si	178	91%
	20.2	Probablemente si	0	0%
	20.3	Indiferente	18	9%
	20.4	Probablemente no	0	0%
	20.5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>196</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

**GRÁFICO N° 20: Estructura orgánica**



**Fuente:** Encuesta realizada a la ciudadanía de la Comuna El Real

**Elaborado por:** Byron Delgado Roca

Como se puede observar dentro del presente gráfico un total de las personas encuestadas el 91% considera que definitivamente sí incide contar con una adecuada estructura orgánica para mejorar la administración del Cabildo Comunal, por otro lado el 9% piensa que eso es indiferente, demostrando con ello que al identificar una correcta estructura orgánica.

### **3.2 CONCLUSIONES**

Es importante conocer cuáles son las competencias exclusivas que tienen los miembros de la comuna El Real, esto permitirá que la ciudadanía sepa como analizar si se están cumpliendo o no con los objetivos trazados para mejorar la calidad de vida de todas y todos.

Conocer acerca de las normativas vigentes es en eje importante si se quiere participar de forma activa y permanente en la gestión que realizan las autoridades que nos representan, estar al día en cuanto a normas legales permite a la ciudadanía saber qué rumbo seguir para hacer cumplir con las responsabilidades y obligaciones.

Es trabajo de investigación da a conocer que es necesario la implementación de un manual de funciones para el Cabildo de la Comuna El Real, con la finalidad de eliminar la duplicidad de funciones que hasta el momento afecta a la Comuna.

### **3.3 RECOMENDACIONES.**

Se recomienda a la ciudadanía, asistir con mayor frecuencia a las asambleas comunitarias, de esta forma se podrán enterar cuales son las competencias y obligaciones que tienen cada integrante del Cabildo Comunal y que acciones tomar para exigir que esas competencias se cumplan al pie de la letra.

Al Cabildo Comunal se recomienda socializar toda normativa legal bajo la cual se rigen sus actividades, así la ciudadanía adquirirá un sentido de pertinencia con las actividades que se realizan dentro de la comuna.

Se recomienda además, gestionar todas las acciones necesarias para implementar la propuesta del Manual de funciones, contribuyendo a la asignación eficiente y eficaz de las responsabilidades de los miembros del Cabildo.

## **CAPÍTULO IV**

### **MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LOS ORGANISMOS DE DIRECCIÓN EL CABILDO DE LA COMUNA EL REAL, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014-2017.**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

En la Comuna El Real es sumamente necesario diseñar un manual de funciones para que todos los integrantes del Cabildo conozcan cuáles son sus funciones y atribuciones, de esta forma se contribuye al desarrollo de la comunidad a la cual representan, para la optimización de las distintas actividades que realiza en la Comuna El Real, y brindar un mejor servicio de calidad a sus habitantes, ya que es indispensable mejorar de forma continua todos los procesos.

El personal debe estar debidamente capacitado, y así poder realizar sus funciones con eficiencia y eficacia y puedan lograr los objetivos trazados. La estructura organizacional, permite dar a conocer a los miembros del Cabildo cada una de sus funciones, por tal motivo es fundamental que ellos realicen una buena adecuada gestión administrativa para el desarrollo y progreso de la comunidad.

Con el diseño de un manual de funciones se pretende ayudar al eficiente desempeño de los miembros del Cabildo Comunal, a través del establecimiento de los lineamientos en concordancia con la naturaleza y especialización de la filosofía, misión, visión y objetivos.

## **4.2. MISIÓN.**

Fortalecer la estructura orgánica, mediante el cumplimiento efectivo de las funciones de los miembros del Cabildo, contribuyendo a la eficiencia en el proceso administrativo del Cabildo Comunal.

## **4.3. VISIÓN.**

Ser un instrumento base, mediante el establecimiento de directrices y lineamientos de fácil comprensión, que fortalezcan al desempeño eficiente de las funciones de los miembros del Cabildo de la comuna El Real, convirtiéndose en un referente para el resto de las comunas.

## **4.4. OBJETIVOS.**

### **4.4.1. Objetivo General.**

Fortalecer la correcta asignación de funciones de la Comunal El Real, mediante la implementación de instrumento de consulta, orientado a la mejora del proceso administrativo de la Comuna.

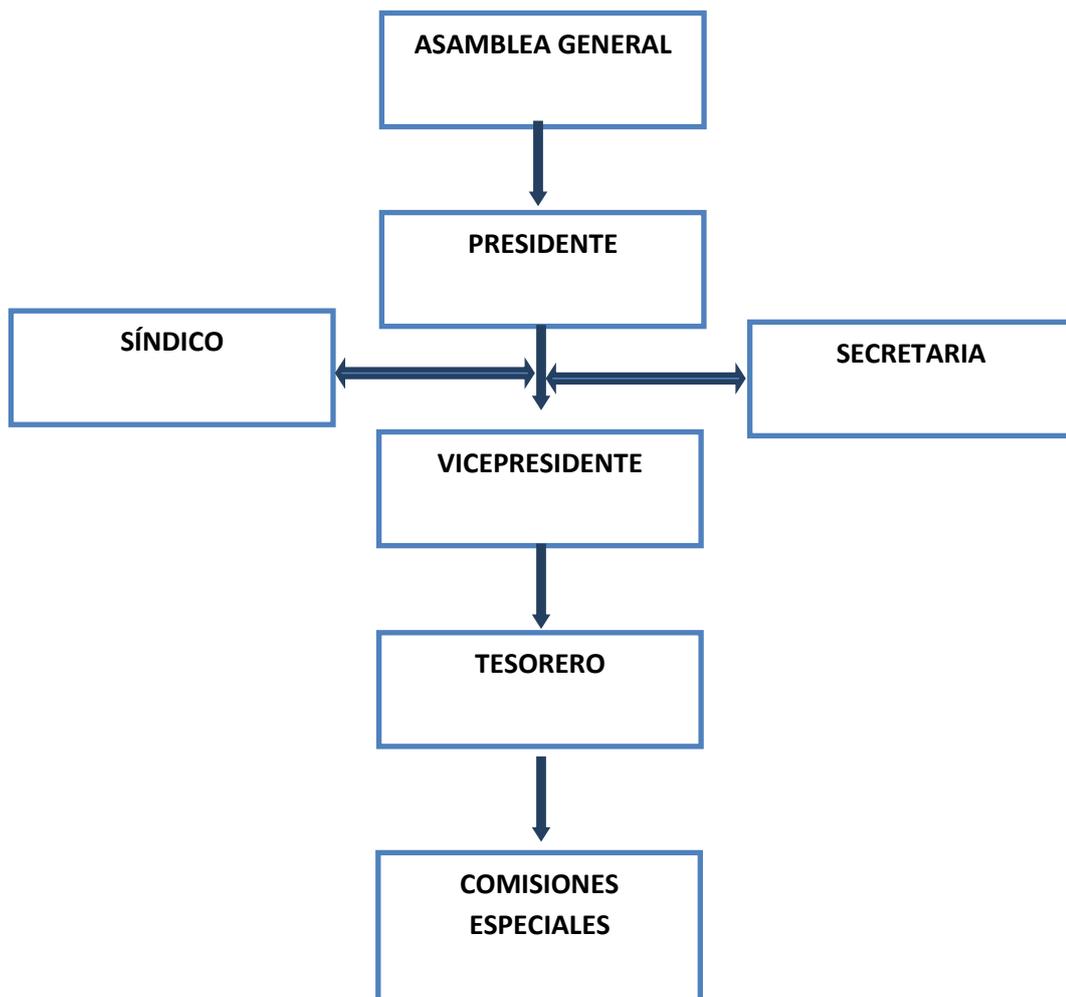
### **4.4.2. Objetivos Específicos.**

- 1) Diseñar una estructura orgánica, a través de la identificación de niveles directivos.
  
- 2) Facilitar una herramienta administrativa, mediante la adecuada asignación funciones, deberes y atribuciones de los miembros del Cabildo Comunal.

- 3) Promover un sentido de pertenencia y compromiso en los miembros del Cabildo Comunal, a través de la adecuada socialización del manual de funciones.
- 4) Implementar mayores oportunidades de gestión administrativa, a través de la aplicación del instrumento guía.

#### 4.5. ORGÁNICO FUNCIONAL.

**Estructura Orgánica de la Comuna El Real.**



Fuente: Cabildo Comunal El Real  
Elaborado por: Byron Delgado Roca

#### **4.5.1. Estructura Orgánica funcional.**

La estructura orgánica y funcional de la Comuna El Real está conformada por los siguientes niveles:

- 1) Directivo.
- 2) De asesoría.
- 3) De gestión.

#### **4.5.2. Nivel Directivo.**

Es el más alto nivel de la estructura orgánica funcional, el cual tiene a cargo la gestión administrativa de la organización comunal mediante el establecimiento de normas y directrices, que coadyuvan al control de las acciones del Cabildo.

Se encuentra integrado por:

#### **ASAMBLEA GENERAL.**

##### **Objetivo.**

Vigilar los intereses de la organización comunal, mediante la participación oportuna y efectiva del Cabildo y comuneros, para el cumplimiento del reglamento interno y demás disposiciones en beneficio de la población.

**Asamblea General.-** Es la máxima autoridad de la comuna El Real.

##### **Deberes y atribuciones:**

- a) Elegir a los integrantes del Cabildo Comunal, removerlos con causa justa en forma total o parcial;

- b) Aprobar y reformar el Reglamento Interno de la Comuna, los reglamentos especiales que se dictaren;
- c) Conocer y resolver todas las medidas que tiendan a realización de los fines de la Comuna;
- d) Aprobar el ingreso de los nuevo comuneros, la exclusión o expulsión de los mismos, luego de un proceso que será iniciado por el Cabildo, dándole el derecho a la legítima defensa al afectado, actuando como organismo de última instancia;
- e) El quórum para la instalación de la asamblea general ordinaria estará conformada con la mitad más uno de los comuneros.
- f) Conocer y resolver el plan anual de actividades, de la misma manera el informe de las labores desarrolladas por el Cabildo y sobre el movimiento de la caja comunal, los que serán puestos a consideración por el presidente y tesorero respectivamente;
- g) Autorizar al Cabildo gastos mayores a cinco salarios mínimos vitales del trabajador ecuatoriano;
- h) La Asamblea General ordinaria se celebrará el segundo sábado de cada mes. Y la Asamblea General extraordinaria en cualquier época del año.
- i) Autorizar al Cabildo todo tipo de acto, contrato, convenios que tengan relación con los bienes comunales;
- j) Imponer sanciones que señale el presente reglamento;

- k) Conocer, aprobar y resolver los actos posesorios de las comuneras y comuneros, y peticiones de los mismos;
- l) Elegir dos delegados principales con sus respectivos suplentes a las Asambleas de la Federación de Comunas;
- m) Conocer y resolver todos los casos no previstos en el presente reglamento.

### **CABILDO COMUNAL**

Es el órgano que tiene la responsabilidad de la administración de la comuna El Real, así como representarla en todas sus competencias, integrado por: Presidente, vicepresidente, tesorero, síndico y secretario, período de gestión un año, pudiendo ser reelegidos.

#### **Deberes y obligaciones del Cabildo Comunal:**

- a) Formular planes y proyectos anuales en beneficio de la Comuna y gestionarlas ante los niveles de gobiernos correspondientes;
- b) Elaborar el presupuesto institucional anual, plurianual, someterlo a conocimiento y aprobación de la Asamblea General Ordinaria;
- c) Direccionar el catastro poblacional de la Comuna en función de las normas de urbanización vigentes;
- d) Representar judicial y extrajudicialmente en los actos y contratos suscritos a nombre de la comuna, debiendo también defender la integridad territorial comunal, velar por la seguridad y conservación de los bienes comunales;

- e) Propiciar eficiente procesos de administración comunal en general, así como precautelar el despilfarro y malversación que se cometiere con los fondos de la caja comunal o los bienes colectivos;
- f) Conocer y tramitar sobre las quejas que presentaren las comuneras y comuneros sobre la posesión de la tierra o asuntos administrativos, económicos y organizativos, para la respectiva resolución de la Asamblea General Ordinaria;
- g) Fijar las cuotas y más contribuciones que deben abonar los socios por concepto de cuotas ordinarias mensuales, extraordinarias, multas y otras aportaciones que se fijen para la buena administración comunal, y mejoramiento colectivo;
- h) Asegurar el cobro de las cuotas a las comuneras y comuneros morosos, sin excepción de persona mediante la adopción de medidas pertinentes;
- i) Establecer procedimientos de control que aseguren el orden y la tranquilidad de los comuneros, y los servicios comunitarios;
- j) Nombrar el asesor jurídico, y técnicos que se requieran para la mejor gestión de la comuna;
- k) Supervisar el cumplimiento de las disposiciones prescritas en la Codificación de la Ley de Organización y Régimen de Comunas, el Estatuto Jurídico de las Comunidades Campesinas, los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades consagrados en la Constitución, el presente reglamento interno, las resoluciones de las Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria.

## **PRESIDENTE.**

### **Objetivo.**

Dirigir y coordinar la ejecución de actividades y proyectos, mediante iniciativas y participación de los jóvenes y comuneros en general que aporten con planes en beneficio de la colectividad.

### **Del Presidente**

Será electo por la asamblea general (comuneros afiliados) por el lapso de 1 año en la gestión administra comunal, pudiendo ser reelecto en varias ocasiones.

### **Deberes y Atribuciones:**

- a) Convocar y presidir las asambleas ordinarias y extraordinarias, y las sesiones del Cabildo;
- b) Legalizar con su firma las actas, comunicaciones, carnet, partidas de inscripción de las comuneras y comuneros, más documentos relacionados con la Comuna;
- c) Autorizar con su firma los gastos hasta por dos salarios mínimos vitales del trabajador ecuatoriano, en caso de gastos mayores requerirá la aprobación del Cabildo;
- d) Vigilar la contabilidad económica de la caja comunal;
- e) Abrir conjuntamente con el tesorero de la comuna, una cuenta bancaria corriente y/o ahorro en cualquiera de los bancos autorizados, para depositar los ingresos que por cualquier concepto recibiere la comuna;

- f) Vigilar la ejecución de los trabajos programados y velar por el buen mantenimiento de las obras y servicios comunitarios realizados;
- g) Representar judicial y extrajudicialmente a la comuna, en todo acto o contrato;

## **DEL VICEPRESIDENTE**

### **Objetivo**

Ejercer las actividades encomendadas por parte de los socios de la comuna El Real

### **Deberes y Atribuciones:**

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

### **Nivel de asesoría**

Es el nivel encargado de asesorar y establecer recomendaciones a nivel directivo para la adecuada toma de decisiones, que contribuyan principalmente al cumplimiento de las normativas vigentes que regulan a la organización comunal.

Se encuentra integrado por:

## **SÍNDICO**

### **Objetivo**

Asesorar en los asuntos legales, judiciales y extrajudiciales a la organización comunal, mediante la observancia exhaustiva de la legislación vigente en el país, contribuyendo a la eficiente administración de la comuna El Real

### **Deberes y Atribuciones:**

- a) Cuidar y vigilar que no se cometan arbitrariedades en la comuna;
- b) Asesorar e intervenir en todos los asuntos judiciales, extrajudiciales, administrativos relacionados con los intereses de la comuna;
- c) Fiscalizar las actividades y operaciones de tesorería e informar trimestralmente a la asamblea general ordinaria;
- d) Velar que en la Comuna reine la armonía, la cordialidad y se cultive el espíritu de la solidaridad;
- e) Desempeñar y cumplir las comisiones que se le encomendaren la Asamblea, el Cabildo o Presidente;
- f) Vigilar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas, El estatuto Jurídico de las Comunidades Campesinas, El Reglamento Interno, Las resoluciones de las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias;
- g) Asistir puntualmente a las Asambleas y sesiones del Cabildo.

## **SECRETARÍA GENERAL**

### **Objetivo.**

Facilitar los documentos de soporte administrativo a la organización comunal dando fe de las sesiones, asambleas realizadas y demás asuntos relacionados a su gestión.

## **SECRETARIO**

Encargado de dar fe a las acciones que se realicen en la organización comunal. Será electo por la asamblea general (comuneros afiliados) por el lapso de 1 año, pudiendo ser reelecto en varias ocasiones.

### **Deberes y Atribuciones:**

- a) Convocar por pedido del presidente de la Comuna a Asamblea General Ordinaria, o Extraordinaria, sesiones del Cabildo, actuar con diligencia y puntualidad en ellas;
- b) Llevar los libros de actas con exactitud y pulcritud, redactar las comunicaciones suscribiéndolas con el presidente;
- c) Organizar y llevar el registro de las comuneras y comuneros, debiendo informar a la Dirección Técnica del Área del Guayas, del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, de los ingresos y salidas de las comuneras y comuneros;
- d) Conferir certificaciones, previa autorización del Cabildo sobre asuntos de interés comunal;

- e) Actuar y dar fe de todo lo relacionado con la comuna;
- f) Recibir, ordenar y entregar previo inventario del archivo de la comuna, suscribiendo las respectivas actas de entrega y recepción;

## **TESORERO**

### **Objetivo**

Llevar la contabilidad y optimizar los recursos de una manera eficiente con el fin de cuidar los intereses de los socios

### **Deberes y Atribuciones:**

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

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

## **COMISIONES ESPECIALES**

### **Objetivo.**

Aportar en el desarrollo efectivo de las actividades diarias, mediante la gestión de planes y proyectos ante los gobiernos autónomos descentralizados en beneficio de la comunidad.

### **De las comisiones especiales**

**Funciones.-** Son los que designa el Cabildo, la Asamblea General Ordinaria, para el cumplimiento de determinadas tareas y mejor desenvolvimiento de la organización.

### **Nivel de Gestión.**

Se establecen las direcciones encargadas de la administración y gestión comunal, indispensables para el desarrollo de la organización y de la ciudadanía en su conjunto. Se encuentra integrado por:

### **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.**

Es considerado como el nivel de ejecución de cada una de las actividades de la organización comunal para el logro de los objetivos planteados en pro del desarrollo del sector.

Se encuentra integrado por las áreas de relación de dependencia de cada dirección correspondientes al nivel de apoyo.

**Objetivo.**

Dotar a la organización comunal de recursos materiales, tecnológicos y financieros, a través de la gestión efectiva de las fuentes de financiamiento, que permitan el desarrollo de actividades y proyectos de manera oportuna.

**CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO.**

**Objetivo.**

Planificar toda acción vinculada con los estados financieros y presupuestarios de la organización comunal que aseguren eficiencia y eficacia en la toma de decisiones del Cabildo.

**Funciones:**

- a) Llevar un correcto registro de la contabilidad comunal.
- b) Elaborar los estados financieros con información verídica.
- c) Conservar un respaldo y custodia de la información contable y presupuestaria que garantice su disponibilidad.
- d) Revisar, comparar y rendir cuenta de los gastos mensuales en las sesiones de Cabildo.
- e) Digitar toda la información contable de respaldo.

- f) Lograr la racionalización del gasto y de los recursos económicos disponibles.
- g) Mantener actualizado los archivos contables.
- h) Realizar el pago oportuno de los servicios básicos (luz y agua).
- i) Lograr que el presupuesto sea instrumento de planificación, que prevea con mayor exactitud lo que se desea alcanzar para que se puedan llevar a cabo los proyectos en la comunidad.
- j) Desarrollar las demás actividades que correspondan al ámbito de su competencia.

## **INVENTARIO DE BIENES COMUNALES.**

### **Objetivo.**

Planificar anualmente las necesidades materiales del Cabildo, mediante la gestión oportuna, orientada al inventario y control de los recursos que posee la Comuna.

### **Funciones:**

- a) Mantener un inventario de los bienes comunales.
- b) Elaborar un programa de compras trimestrales de acuerdo a las necesidades de los miembros del Cabildo Comunal.
- c) Cotizar previamente los materiales a ser comprados por la organización comunal.

- d) Coordinar con el área de contabilidad y presupuesto las adquisiciones básicas para la administración.
- e) Gestionar ante los gobiernos locales recursos materiales para satisfacer las necesidades básicas de las organizaciones sociales.

### **DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO.**

#### **Objetivo.**

Coordinar bienes y servicios públicos, mediante la acción conjunta de los gobiernos locales y la participación activa de los comuneros, orientado al desarrollo sustentable y sostenible de la comunidad.

### **ASISTENCIA SOCIAL.**

#### **Objetivo.**

Coordinar programas sociales, a través de reuniones con organizaciones públicas o privadas, direccionado al beneficio de los habitantes de la comunidad que contribuyan a mejorar la calidad de vida.

#### **Funciones:**

- a) Calificar situaciones de necesidad y exponerlas ante el gobierno parroquial.
- b) Gestionar ante el gobierno municipal los requerimientos de la población en situaciones de emergencias o catástrofes.

- c) Coordinar acciones con el sector público o privado, con el objetivo de desarrollar programas para los adultos mayores de la comunidad.
- d) Mantener informada a la población de los servicios públicos y gratuitos que se brinden para que accedan de forma oportuna y gocen de los beneficios.
- e) Mantener actualizado el censo poblacional de las familias que habitan en la comunidad con los datos más relevantes, permitiendo la evaluación de los cambios socioeconómicos de la Comuna.

## **ORGANIZACIÓN COMUNITARIA.**

### **Objetivo.**

Fortalecer la participación ciudadana, mediante la integración de las organizaciones comunitarias, para la eficiente gestión de programas e iniciativas de desarrollo social.

### **Funciones:**

- a) Llevar un registro de las organizaciones sociales existentes en la comuna.
- b) Asesorar a las organizaciones sociales de la comunidad.
- c) Brindar apoyo a las organizaciones sociales cuando lo requieran en el ejercicio de sus funciones e incentivarlos a que participen en el desarrollo comunal.
- d) Facilitar espacios físicos para la realización de reuniones y actividades de organizaciones sociales y comunitarias.

- e) Dirigir a las organizaciones sociales y comunitarias a la cercanía y comunicación con los gobiernos locales.
- f) Desarrollar programas sociales y comunitarios, en busca del fortalecimiento de las habilidades de los habitantes para que puedan emprender sus negocios propios.
- g) Gestionar programas de capacitación para las diferentes organizaciones existentes en la comunidad que ayuden a fortalecer su gestión administrativa.

## **DEPORTE Y RECREACIÓN.**

### **Objetivo.**

Promover e incentivar la realización de actividades deportivas, mediante la creación de espacios de recreación y la ejecución de programas sociales que contribuyan al desarrollo físico, intelectual y a la prevención de enfermedades.

### **Funciones:**

- a) Mantener actualizado el registro de organizaciones deportivos de la comunidad.
- b) Dirigir eventos que motiven a la participación en deporte y recreación.
- c) Desarrollar acciones relacionadas con la práctica del deporte y la participación en actividades de recreación.
- d) Concienciar a la comunidad, cultivando hábitos de deporte para llevar una mejor calidad de vida.

- e) Integrar a la comunidad en actividades deportivas y recreativas.
- f) Promover todo tipo de actividades deportivas en las fechas festivas de la comunidad.
- g) Establecer programas deportivos y recreacionales para poner en manifiesto ante la dirección de deporte en la provincia.
- h) Difundir las actividades programadas, para que la comunidad tenga conocimiento y pueda participar activamente.
- i) Elaborar programas de capacitación técnica y práctica que permitan apoyar el desarrollo del deporte en la comuna.
- j) Coordinar la participación con entidades públicas o privadas para la realización de actividades deportivas en la comuna.

## **CULTURA.**

### **Objetivo.**

Preservar las tradiciones de la comunidad, a través del desarrollo de espacios, programas y proyectos, orientados a difundir nuestra identidad e historia cultural.

### **Funciones:**

- a) Llevar un registro de las actividades socioculturales de la comunidad.
- b) Promocionar el talento de los jóvenes artistas de la Comunidad a través de recitales dentro y fuera de la localidad.

- c) Fortalecer nuestra identidad cultural a través de programas de integración comunal.
- d) Coordinar eventos culturales en las fechas festivas de todos los sectores de la comunidad.
- e) Incentivar a la población a crear fuentes culturales para la comunidad.
- f) Coordinar en conjunto con las comunidades aledañas y la Junta Parroquial, proyectos orientados a fortalecer la identidad cultural.

## **SALUD Y EDUCACIÓN.**

### **Objetivo.**

Contribuir al bienestar de la comunidad aportando con el desarrollo de proyectos educativos y de salud que sean de fácil acceso y cubran las necesidades básicas e insatisfechas, lo que se reflejará en la mejora de la calidad de vida de los habitantes.

### **Funciones:**

- a) Coordinar la visita de brigadas médicas para la comunidad.
- b) Coordinar programas de salud preventiva para que la población comunal.
- c) Gestionar proyectos orientados a los sectores más vulnerables en salud, especialmente para las personas con discapacidades y enfermedades catastróficas.

- d) Orientar a los jóvenes de la comunidad en prevención de drogas y demás sustancias psicotrópicas con personal especializado por el Ministerio de Salud Pública.

## **AGRÍCOLA Y GANADERA.**

### **Objetivo.**

Coordinar proyectos en beneficio de los comuneros dedicados a la actividad agrícola y ganadera a través de convenios con instituciones públicas o privadas, orientados a hacer de la comunidad un sector altamente productivo.

### **Funciones:**

- a) Establecer vínculos con organismos no gubernamentales.
- b) Gestionar insumos agrícolas ante la Dirección provincial de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, para su posterior entrega a los comuneros.
- c) Incentivar a la población a producir las tierras comunales tanto en la agricultura y ganadería.
- d) Generar fuentes de trabajo mediante la producción agrícola en la comunidad.
- e) Gestionar proyectos dirigidos a potenciar la comercialización de los productos agrícolas.
- f) Crear proyectos de asociatividad en busca del fortalecimiento de la producción local.

## **Agua.**

### **Objetivo.**

Supervisar el abastecimiento del servicio de agua potable a la comunidad a través de la Junta Administradora de la localidad, para garantizar su calidad.

### **Funciones:**

- a) Coordinar con Aguapen programas de concientización de la importancia que tiene el líquido vital.
- b) Evitar fugas de agua en las viviendas de la comunidad.
- c) Establecer vínculos con la Junta Administradora de Agua Potable.
- d) Constatar que se realicen mantenimientos permanentes al sistema de agua potable en la comunidad.
- e) Verificar la calidad del agua potable.

### **Dirección de Planificación.**

#### **Objetivo.**

Direccionar la planificación de las actividades de la comuna, mediante la identificación de las necesidades reales y prioritarias, viabilizando el diseño de planes y proyectos.

## **Secretaría Comunal de Planificación.**

### **Objetivo.**

Dirigir la planificación comunal, mediante el direccionamiento de las actividades y proyectos anuales, orientados al desarrollo efectivo de la administración.

### **Funciones:**

- a) Planificar, organizar y dirigir la gestión de la planificación en todas las áreas de la organización comunal
- b) Organizar y coordinar un plan estratégico para el desarrollo comunal.
- c) Coordinar y supervisar la elaboración de los planes anuales.
- d) Evaluar los planes y proyectos presentados por la población.
- e) Desarrollar métodos de planificación que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de cada área, dirección de la organización comunal.
- f) Asesorar a todas las áreas de la organización comunal en temas de planificación.
- g) Participar en los procesos de planificación de los gobiernos autónomos descentralizados.
- h) Establecer indicadores que evalúen el cumplimiento de los objetivos de la organización comunal.

- i) Presentar ante la asamblea general los informes de planificación y ejecución de las actividades.

### **Gestión de Proyectos.**

#### **Objetivo.**

Establecer y gestionar anualmente un cronograma de proyectos con el aporte de las propuestas de los comuneros, jóvenes y dirigentes de las organizaciones sociales, dirigidos a satisfacer las necesidades prioritarias de la comunidad.

#### **Funciones:**

- a) Llevar la documentación en orden de los proyectos en ejecución.
- b) Formular proyectos y presentarlos ante los gobiernos locales.
- c) Gestionar proyectos ante organizaciones no gubernamentales.
- d) Evaluar la ejecución de obras en la comunidad.
- e) Incentivar a los jóvenes a presentar proyectos en beneficio de la comunidad.
- f) Realizar el seguimiento a las propuestas de proyectos presentadas ante los gobiernos provincial, municipal o parroquial.
- g) Participar como veedores en las sesiones de los gobiernos locales para su posterior presentación de propuestas prioritarias en beneficio de la comunidad.

## **Ordenamiento Territorial y Gestión Ambiental.**

### **Objetivo.**

Propiciar el ordenamiento territorial, un ambiente sano, libre de contaminación, mediante la gestión organizada de la comunidad que contribuyan al desarrollo sustentable y el buen vivir de la población.

### **Funciones:**

- a) Mantener bien definidos los límites y zonas que conforman la Comuna.
- b) Mantener actualizado el censo poblacional de la Comunidad.
- c) Realizar proyectos de concientización en recolección de desechos sólidos para evitar la quema de los mismos.
- d) Crear áreas verdes y recreacionales en la comunidad.
- e) Incentivar a la población a cultivar huertos orgánicos.

## **4.6. ALCANCE DEL MANUAL.**

El alcance de aplicación de este manual de funciones incluye los niveles de dirección, asesoría y de gestión, en los que integran cada área de trabajo específica.

Las disposiciones establecidas en el presente manual son para el cumplimiento de funciones de los miembros del Cabildo de la comuna El Real

#### **4.7. USO DEL MANUAL.**

El manual de funciones es de uso exclusivo para los miembros del Cabildo de la Comuna El Real, el cual norma el accionar y conlleva al cumplimiento efectivo de las labores de la organización comunal.

#### **4.8. BENEFICIOS DEL MANUAL.**

Una vez se implemente la propuesta de las funciones para cada área de la organización comunal, se podrá evidenciar que es de gran beneficio para los miembros del Cabildo Comunal y para la comunidad en general.

Los integrantes del Cabildo Comunal tendrán grandes ventajas al contar con una guía, en donde se especifican las funciones y deberes que tienen que cumplir en cada área de trabajo, haciendo más fácil que cada funcionario cumpla a cabalidad sus labores aplicando el proceso administrativo el cual es indispensable para el logro de los objetivos de manera coordinada y organizada.

De la misma forma beneficiará a la comunidad en general puesto que los directivos al cumplir sus deberes y atribuciones se verán reflejados en obras y proyectos que beneficiarán a la población, mejorando su calidad de vida orientados al buen vivir.

#### **4.9. MEJORA CONTINUA Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.**

Para que la administración de la comuna sea eficiente, esta debe mejorar continuamente y renovarse, por tal motivo, se debe actualizar el manual de funciones dependiendo de las labores y necesidades de la comunidad, así como también de los cambios que se den en su estructura orgánica y la evaluación administrativa que se lleva a cabo en la gestión pública.

#### 4.10. PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO N° 26: Plan de Acción**

<b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> Influencia de la estructura orgánica en las actividades de la dirección, mediante la aplicación de entrevista formal a los miembros del Cabildo, encuestas a socios y ciudadanía.				
<b>FIN DE LA PROPUESTA:</b> Desarrollar habilidades de gestión administrativa, a través del eficiente desempeño de los miembros del Cabildo en beneficio de la Comuna El Real			<b>INDICADORES:</b> Asignación de funciones y Gestión administrativa.	
<b>PROPÓSITO DE LA PROPUESTA:</b> Fortalecer la correcta asignación de funciones de la Comunal El Real, mediante la implementación de instrumento de consulta, orientado a la mejora del proceso administrativo de la Comuna				
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Diseñar una estructura orgánica, a través de la identificación de niveles directivos.	Estructura orgánica	Diseño de una estructura orgánica con niveles directivos.	- Cabildo Comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los niveles directivos</li> <li>- Establecer áreas de trabajo.</li> <li>- Distribuir responsabilidades</li> <li>- Delegar funciones de manera oportuna.</li> <li>- Verificar el instrumento guía cuando se requiera.</li> </ul>
Facilitar una herramienta administrativa, mediante la adecuada asignación funciones, deberes y atribuciones de los miembros del Cabildo Comunal.	Herramienta administrativa	Socialización y aplicación de la herramienta administrativa.	- Cabildo Comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar a asamblea ordinaria.</li> <li>- Socializar el documento guía de funciones.</li> <li>- Coordinar la Socialización del documento guía con los comuneros afiliados.</li> <li>- Considerar las ventajas del manual</li> </ul>
Promover un sentido de pertenencia y compromiso en los miembros del Cabildo Comunal, a través de la adecuada socialización del manual de funciones.	Sentido de pertinencia	Concientización del sentido de pertenencia y compromiso	- Cabildo Comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charlas de motivación.</li> <li>- Incentivar a los comuneros afiliados a la participación conjunta.</li> </ul>
Implementar mayores oportunidades de gestión administrativa, a través de la aplicación del instrumento guía.	Gestión administrativa	Elaboración y entrega de proyectos ante los GAD'S y ONG.	- Cabildo Comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar anualmente obras y proyectos comunales.</li> <li>- Gestionar obras ante los gobiernos locales.</li> <li>- Presentar proyectos a empresas públicas y privadas.</li> </ul>

Fuente: Cabildo Comunal El Real  
Elaborado por: Byron Delgado Roca

#### 4.11. PRESUPUESTO

**CUADRO N° 27: Presupuesto**

<b>ÍTEMS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>			
Facilitador	3 horas	20	60.00
<b>MATERIALES DE OFICINA</b>			
Carpetas manila	100	10	10.00
Resmas	1	4.50	4.50
Esferos	100	0.25	25.00
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>			
Laptop	1		1,000.00
Proyector	1	-	600.00
<b>LOGÍSTICA</b>			
Refrigerios	100	0.50	50.00
<b>TOTALES</b>			<b>1,699.50</b>

Fuente: Análisis de necesidades  
Elaborado por: Byron Delgado Roca

## **CONCLUSIONES**

El manual de funciones está conformado por una estructura orgánica funcional, que refleja la integración de los niveles directivos, contiene funciones, deberes y atribuciones para el Cabildo de la comuna El Real.

Se pone a consideración un contexto general con sentido de pertenencia y compromiso para los integrantes del Cabildo Comunal.

El manual de funciones contiene directrices y lineamientos que busca generar más oportunidades de gestión a través de su observancia y aplicación.

Las organizaciones por muy pequeñas que estas sean requieren de instrumentos administrativos que delimiten funciones, tareas y responsabilidades para todos aquellos servidores directamente relacionados con las actividades de la organización.

Cuán importante es la asignación de responsabilidades, así como la segregación de funciones y con esto evitar acciones alejadas de la ética profesional, no es conveniente que una misma persona desarrolle varias funciones a la vez, se debe evitar los riesgos administrativos.

## **RECOMENDACIONES**

A los Miembros del Cabildo Comunal El Real, se debe:

Socializar, analizar y aprobarla estructura orgánica propuesta para la correcta distribución y división de funciones acorde con las competencias del Cabildo Comunal

Asignar funciones, deberes y responsabilidades a los miembros del Cabildo Comunal, observando las disposiciones establecidas en este manual.

Fortalecer y promover el sentido de pertinencia de los miembros de la Comuna El Real, considerando el contexto general del manual de funciones.

Promover y apropiarse de los lineamientos y directrices establecidos para la generación de más oportunidades de gestión.

Propiciar cambios en los procesos administrativos a través de la delimitación de funciones que conduzcan al mejor desempeño de quienes hacen la Comuna El Real.

Aplicar el 100 % del contenido del manual de funciones para mejorar la ejecución de las actividades de los miembros del Cabildo Comunal El Real.

## GLOSARIO

**Metodología:** Es el estudio y desarrollo de los procedimientos que mejoran la eficiencia en la solución de los problemas científicos, o sea, en la búsqueda y perfeccionamiento del conocimiento.(Jiménes Penequez Rosa, 2000)

**Gestión Administrativa:** Para el cumplimiento de las iniciativas estratégica en las que se desarrollan diferentes programas y planes con el objetivo de cumplir con las metas que la organización se plantea y genera planes de acción cuando existan situaciones de mejoras de todos los esfuerzos de división y orientación a la búsqueda de satisfacción de necesidades.(Indumil Colombia, 2011)

**Proceso:** Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica. (Gobernacion de Magdalena, 2002)

**Productividad:** Es el resultado que obtiene la empresa al trabajar con calidad determinar su efecto es necesario tomar en consideración no solo el impacto económico, sino también la trascendencia en las condiciones de la vida de su personal y del público en general.(Chavenato Idalverto , 2004)

**Manual de Funciones:**Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario a sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías Y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

**Plan Operativo Anual:** Constituye un instrumento anual de planificación, que permite el desarrollo de proyectos y actividades que se ejecutarán en el período de un año (Luis M. Rojas Morán, 2009)

**Administración:** La Administración es el proceso de trabajar con las personas y los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales.(Bateman y Snelli, 2009)

## **GLOSARIO DE ABREVIATURAS**

**SENPLADES:**Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

**LOSEP:** Ley Orgánica de Servicio Público

**GAD:** Gobierno Autónomo Descentralizado

**E.P:** Empresa Publica

**TICs:**Tecnología de Información y Comunicación

**GPR:** Gestión por Resultado

**ONG:**Organización no gubernamental

**OEI:** Objetivo Estratégico Institucional

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bustos Farias, E. (2003). Proceso Administrativo.
- CÁDIZ, C. S. (2014).  
[http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=163:toma-de-decisiones&catid=55:competencias](http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=163:toma-de-decisiones&catid=55:competencias). Obtenido de  
[http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=163:toma-de-decisiones&catid=55:competencias](http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=163:toma-de-decisiones&catid=55:competencias).
- Chiavenato, I. (2001). Administración, Proceso Administración (Tercera Edición ed.). (L. S. Arévalo, Ed., & G. A. Villamizar, Trad.) Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (Séptima edición ed.). (N. Islas López, Ed., C. De la Fuente Chávez, & E. Montaña Serrano, Trads.) Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V.
- Congreso Nacional & Asamblea Nacional. (2002-2009). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Registro Oficial No. 595 del 12-Jun-2002 y Decreto No. 39 del 11-Ago-2009.
- Constitución. (2008). [ecuadorlegalonline](http://www.ecuadorlegalonline.com). Obtenido de [www.ecuadorlegalonline.com](http://www.ecuadorlegalonline.com)
- Córdova López, R. (2012). Proceso Administrativo (Primera ed.). (E. Durán Valdivieso, Ed.) Mexico.

- Del Cid, Alma; Méndez, Rosemary y Sandoval, Franco. (2011). Investigación, Fundamentos y Metodología (Segunda ed.). Pearson Educación de México.
- Dirección de Investigación Técnica, N. y. (2009). Código de las Normas de Control Interno. Código de las Normas de Control Interno.
- Dirección de Investigación Técnica, N. y. (2009). Código de las Normas de Control Interno. Código de las Normas de Control Interno.
- Figueroa, Verónica; Saz, Angel. (Julio de 2007). Modelo Abierto de Gestión Para Resultados en el Sector Público. Modelo Abierto de Gestión Para Resultados en el Sector Público. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Franklin F., E. B. (2007). Auditoría Administrativa. En E. B. F., Auditoría Administrativa.
- Goethe, J. W. (2010). EL TRABAJO EN EQUIPO Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.
- Grros, M. (2009). Defincion y características de la cultura organizacional.
- Hernández C. (2008). Metodología de la Investigación.
- <http://www.significados.info/responsabilidad/>. (s.f.). Obtenido de <http://www.significados.info/responsabilidad/>.
- JARAMILLO ORDÓÑEZ, H. (2008). DOCTRINAS, DERECHO ADMINISTRATIVO. REVISTA JUDICIAL.
- Meyer y Schwager . (2007). Experiencia laboral. Experiencia laboral.
- Munch Galindo, L. (2011). Métodos y Técnicas de Investigación (4ta ed.). México: Trillas.
- Palella S. (2010). Metodología de la investigación.

- Presidente Constitucional de la República del Ecuador. (7 de Julio de 2003). Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General. Quito: Registro Oficial No. 119 del 7-Jul-2003 y Decreto Ejecutivo 548.
- Rebeil Corella, M. A. (2009). La Comunicación en las Organizaciones Privadas y Públicas. Centro de Información de la Comunicación Aplicada de la Univ. Anáhuac México.
- SEMPLADES. (2012). GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL. GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL. Registro Oficial No. 184 del Martes 30 de Agosto del 2011.
- SENPLADES. (2009). INSTRUCTIVO METOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA) INSTITUCIONALES. INSTRUCTIVO METOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA) INSTITUCIONALES.
- Solval, J. m. (2010). El Proceso administrativo.

## ENCUESTA

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce Ud. cuántas unidades de mando, técnicas y de apoyo tiene el Cabildo de la Comuna El Real?

<b>Definitivamente</b>		<b>Probablemente</b>		<b>Indiferente</b>		<b>Probablemente</b>		<b>Definitivamente</b>	
<b>Sí</b>		<b>Sí</b>				<b>No</b>		<b>No</b>	

2. ¿Tiene usted identificadas cuales son las competencias del Cabildo?

<b>Definitivamente</b>		<b>Probablemente</b>		<b>Indiferente</b>		<b>Probablemente</b>		<b>Definitivamente</b>	
<b>Sí</b>		<b>Sí</b>				<b>No</b>		<b>No</b>	

3. ¿Con que frecuencia participa en la toma las decisiones?

<b>Muy Frecuente</b>		<b>Frecuente</b>		<b>Poco</b>		<b>Nada</b>	
----------------------	--	------------------	--	-------------	--	-------------	--

4. ¿Es importante el nivel de estudio para la correcta administración del Cabildo?

<b>Definitivamente</b>		<b>Probablemente Sí</b>		<b>Indiferente</b>		<b>Probablemente</b>		<b>Definitivamente</b>	
<b>Sí</b>						<b>No</b>		<b>No</b>	

5. ¿Es importante la experiencia para la adecuada administración del Cabildo?

<b>Definitivamente</b>		<b>Probablemente Sí</b>		<b>Indiferente</b>		<b>Probablemente</b>		<b>Definitivamente</b>	
<b>Sí</b>						<b>No</b>		<b>No</b>	

6. ¿Influye la capacidad del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones?

<b>Definitivamente</b>		<b>Probablemente Sí</b>				<b>Probablemente</b>		<b>Definitivamente</b>	
<b>Sí</b>						<b>No</b>		<b>No</b>	

7. ¿Cómo califica Ud. la labor que desempeñan los miembros del Cabildo?

<b>Excelente</b>		<b>Muy Buena</b>		<b>Buena</b>		<b>Mala</b>		<b>Pésima</b>	
------------------	--	------------------	--	--------------	--	-------------	--	---------------	--

8. ¿Cómo califica Ud. la labor que desempeñan las comisiones especiales?

<b>Excelente</b>		<b>Muy Buena</b>		<b>Buena</b>		<b>Mala</b>		<b>Pésima</b>	
------------------	--	------------------	--	--------------	--	-------------	--	---------------	--

9. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos del Cabildo de la Comuna El Real?

<b>Definitivamente Sí</b>		<b>Probablemente Sí</b>		<b>Indiferente</b>		<b>Probablemente No</b>		<b>Definitivamente No</b>	
---------------------------	--	-------------------------	--	--------------------	--	-------------------------	--	---------------------------	--

10. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el POA de la Comuna?

<b>Definitivamente Sí</b>		<b>Probablemente Sí</b>		<b>Indiferente</b>		<b>Probablemente No</b>		<b>Definitivamente No</b>	
---------------------------	--	-------------------------	--	--------------------	--	-------------------------	--	---------------------------	--

11. ¿Qué tanto conoce sobre la normativa comunal?

<b>Bastante</b>		<b>Poco</b>		<b>Nada</b>		<b>Indiferente</b>	
-----------------	--	-------------	--	-------------	--	--------------------	--

12. ¿Los activos de la Comuna son administrados de forma eficiente?

<b>Definitivamente Sí</b>		<b>Probablemente Sí</b>		<b>Indiferente</b>		<b>Probablemente No</b>		<b>Definitivamente No</b>	
---------------------------	--	-------------------------	--	--------------------	--	-------------------------	--	---------------------------	--

13. ¿El liderazgo de los miembros del Cabildo es?

<b>Excelente</b>		<b>Muy Buena</b>		<b>Buena</b>		<b>Mala</b>		<b>Pésima</b>	
------------------	--	------------------	--	--------------	--	-------------	--	---------------	--

14. ¿La comunicación en la administración del Cabildo de la Comuna es?

<b>Excelente</b>		<b>Muy Buena</b>		<b>Buena</b>		<b>Mala</b>		<b>Pésima</b>	
------------------	--	------------------	--	--------------	--	-------------	--	---------------	--

15. ¿Los miembros del Cabildo Comunal aplican el control previo?

<b>Definitivamente Sí</b>		<b>Probablemente Sí</b>		<b>Indiferente</b>		<b>Probablemente No</b>		<b>Definitivamente No</b>	
---------------------------	--	-------------------------	--	--------------------	--	-------------------------	--	---------------------------	--

16. ¿Los miembros del Cabildo Comunal aplican el control concurrente?

<b>Definitivamente Sí</b>		<b>Probablemente Sí</b>		<b>Indiferente</b>		<b>Probablemente No</b>		<b>Definitivamente No</b>	
-------------------------------	--	-------------------------	--	--------------------	--	-----------------------------	--	-------------------------------	--

17. ¿Cumplen a cabalidad con sus funciones?

<b>Definitivamente Sí</b>		<b>Probablemente Sí</b>		<b>Indiferente</b>		<b>Probablemente No</b>		<b>Definitivamente No</b>	
-------------------------------	--	-------------------------	--	--------------------	--	-----------------------------	--	-------------------------------	--

18. ¿Los resultados de la administración del Cabildo de la Comuna El Real son?

<b>Excelente</b>		<b>Muy Buena</b>		<b>Buena</b>		<b>Mala</b>		<b>Pésima</b>	
------------------	--	------------------	--	--------------	--	-------------	--	---------------	--

## ANEXOS

### ANEXO N° 1 Encuesta a los socios de la Comuna El Real



### ANEXO N° 2 Encuesta a habitantes de la Comuna El Real



**ANEXO N° 3 Encuesta a los socios de la Comuna El Real**



**ANEXO Nª 4 Casa Comunal El Real**

