



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
LA COMUNA EL AZÚCAR, PARROQUIA SANTA
ELENA, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2014”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: ROSA JOHANNA SUÁREZ SUÁREZ

TUTOR: ECON. NELSON ASECIO CRISTÓBAL

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
LA COMUNA EL AZÚCAR, PARROQUIA SANTA
ELENA, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2014”**

★ TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: ROSA JOHANNA SUÁREZ SUÁREZ

TUTOR: ECON. NELSON ASECIO CRISTÓBAL

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, septiembre de 2014.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“Modelo de Gestión Administrativa para la Comuna El Azúcar, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Año 2014”**, elaborado por la Srta. ROSA JOHANNA SUÁREZ SUÁREZ, egresada de la Carrera de Administración Pública, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Econ. Nelson Asencio Cristóbal
TUTOR

DEDICATORIA

A Dios, por sobre todas las cosas, el que guía mi camino, me protege y me da la fortaleza necesaria para culminar esta etapa importante de mi vida.

A mis queridos Padres, Freddy y Noralma, quienes son los gestores de mi superación personal, por su apoyo incondicional en los gratos y tristes momentos de mi existencia, que me guían por el camino del bien, inculcándome valores y principios que perdurarán para toda mi existencia...

Rosa Johanna

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por abrir sus puertas a la juventud peninsular, a los docentes que laboran en ella quienes nos han inculcado vastos conocimientos en el área de administración.

Al Director de la Carrera de Administración Pública, Econ. David Batallas por liderar con compromiso vuestra carrera, a los economistas Nelson Asencio y Margarita Panchana por guiarme en este proceso, a los dirigentes de la Comuna El Azúcar, a mis amigos, muchas gracias...

Rosa Johanna.

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
PROFESOR DE ÁREA

Econ. Nelson Asencio Cristóbal
PROFESOR - TUTOR

Ab. Joe Espinoza Ayala,
SECRETARIO GENERAL



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

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA EL
AZÚCAR, PARROQUIA SANTA ELENA, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”

Autora: Rosa Johanna Suárez Suárez

Tutor: Econ. Nelson Asencio Cristóbal

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene el objetivo primordial de determinar el grado de influencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional, orientadas al diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa para la comuna El Azúcar, Parroquia, Cantón y Provincia de Santa Elena. Dentro del contenido de la fundamentación teórica, se consideraron las concepciones bibliográficas de las variables independiente y dependiente, objetos del presente estudio, al igual que sus dimensiones e indicadores. La comuna El Azúcar cuenta con 412 socios comuneros, tiene como órganos administrativos a la Asamblea General y al Cabildo, el cual lo conforman el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y síndico; se aplicó la metodología, basado en los métodos cualitativo y cuantitativo, modalidades, tipos documental, de campo e histórica, entre las técnicas e instrumentos para la obtención de datos se utilizó estudios bibliográficos, descriptivos y de campo, los resultados de los mismos, reflejaron la necesidad de implementar un modelo de gestión basado en procesos, que fue diseñado considerando las necesidades de la organización, determinando funciones, procesos conforme al cargo que ocupan los dirigentes, en el que se involucran aspectos necesarios para el desarrollo organizacional, promoviendo el desarrollo local, por medio de la participación conjunta de los habitantes, en búsqueda del progreso comunal, en conclusión el modelo de gestión administrativa servirá de ayuda para los dirigentes comunales en la gestión que realizan.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. TEMA.....	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	7
3.1 OBJETIVO GENERAL	7
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
4. JUSTIFICACIÓN	8
5. HIPÓTESIS	9
6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	10
6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	10
6.2 VARIABLE DEPENDIENTE	10
MARCO TEÓRICO	13
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA	13
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	15
1.2.1. Proceso Administrativo.....	15
1.2.1.1. Dimensiones del Proceso Administrativo	16
1.2.1.1.1. Planeación	16

1.2.1.1.2.	Organización	19
1.2.1.1.3.	Dirección.....	21
1.2.1.1.4.	Coordinación	24
1.2.1.1.5.	Control	25
1.3.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	27
1.3.1.	Dimensiones del desarrollo organizacional	28
1.3.1.1.	Estrategias.....	28
1.3.1.2.	Comportamiento Organizacional	30
1.3.1.3.	Clima Organizacional.....	32
1.3.1.4.	Efectividad.....	33
1.3.1.5.	Recursos	35
1.4.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	41
1.4.1.	Constitución de la República del Ecuador 2008	41
1.4.2.	Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017	42
1.4.3.	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.....	43
1.4.4.	Codificación de la Ley de Organización y Régimen de Comunas.....	43
	CAPÍTULO II.....	46
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	47
2.3.1.	Por el Lugar.....	47
2.3.1.1.	Investigación bibliográfica o documental	47
2.3.1.2.	Investigación de campo	47
2.3.1.3.	Investigación histórica.....	48
2.3.2.	Por el Nivel	48
2.3.2.1.	Investigación descriptiva	48
2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	49
2.4.1.	Método inductivo.....	49
2.4.2.	Método deductivo	50
2.4.3.	Método analítico – sintético	50
2.4.4.	Método histórico-comparativo	51
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	51

2.6.	INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN.....	53
2.6.1.	Cuestionario de Preguntas.....	53
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
2.7.1.	Población.....	54
2.7.2.	Muestra	55
2.8.	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	57
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	58
3.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.....	58
3.2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	59
3.2.1.	Desarrollo de la entrevista.....	59
3.3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS SOCIOS COMUNEROS.	63
3.4.	CONCLUSIONES	86
3.5.	RECOMENDACIONES	87
	CAPÍTULO IV	88
	PROPUESTA	88
4.1.	PRESENTACIÓN.....	88
4.2.	OBJETIVOS	89
4.2.1.	Objetivo General	89
4.2.2.	Objetivos Específicos	89
4.3.	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	90
4.3.1.	Pensamiento Estratégico	91
4.3.1.1.	Misión.....	91
4.3.1.2.	Visión	91
4.3.1.3.	Filosofía.....	91
4.3.1.4.	Principios y Valores	91
4.3.1.5.	Políticas	92
4.3.1.6.	Objetivos de la Comuna	92
4.3.1.7.	FODA.....	93
4.3.1.8.	Estrategias.....	95
4.3.1.9.	Matriz DAFO.....	96
4.3.2.	Estructura Orgánica, Procesos y Posicional.....	97
4.3.2.1	Organigrama Estructural	97
4.3.2.2	Estructura Orgánica por Procesos	98

4.3.2.3 Estructura Orgánica Posicional	99
Niveles de la organización	100
4.3.3. Delimitación de procesos	104
4.3.4. Manual de funciones	109
4.3.5. Canales de Comunicación	126
4.3.5.1. Correo electrónico organizacional	126
4.3.5.2. Correo electrónico personal	127
4.3.5.3. Redes Sociales	127
4.3.5.4. Oficios	127
4.3.5.5. Convocatorias a sesiones	128
4.3.6. Proyectos Sociales	128
4.3.7. Proceso de Control.....	138
4.3.7.1. Buzón de Sugerencias	138
4.3.7.2. Seguimiento y control	140
4.3.7.2.1. Matriz de seguimiento y control.....	141
4.3.7.3. Evaluación de proyectos y actividades.....	142
4.3.7.3.1. Matriz de Evaluación.....	143
4.4. PLAN DE ACCIÓN.....	144
4.5. Presupuesto de la propuesta.....	146
4.6. Conclusiones y Recomendaciones	147
BIBLIOGRAFÍA	149
GLOSARIO DE TÉRMINOS	151
ABREVIATURAS	152

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Operacionalización de Variable Independiente.....	11
CUADRO 2. Operacionalización de Variable Dependiente	12
CUADRO 3. Límites de la comuna.....	38
CUADRO 4. Población.....	54
CUADRO 5. Muestra.....	57
CUADRO 6. Dirigentes	59
CUADRO 7. Guía de elaboración de proyectos.....	135
CUADRO 8. Formato de Sugerencias	139
CUADRO 9. Plan de Acción.....	144
CUADRO 10. Presupuesto.....	146

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Planificación	63
TABLA 2. Objetivos organizacionales.....	64
TABLA 3. Reglamento Interno.....	65
TABLA 4. Estructura Orgánica.....	66
TABLA 5. Manual de Funciones	67
TABLA 6. Liderazgo	68
TABLA 7. Comunicación	69
TABLA 8. Motivación de dirigentes	70
TABLA 9. Coordinación de actividades.....	71
TABLA 10. Nuevos proyectos.....	72
TABLA 11. Indicadores de control	73
TABLA 12. Evaluación de desempeño.....	74
TABLA 13. Capacitaciones	75
TABLA 14. Resultados.....	76
TABLA 15. Desempeño Laboral.....	77
TABLA 16. Servicios Brindados.....	78
TABLA 17. Asambleas.....	79
TABLA 18. Expectativas de la población.....	80
TABLA 19. Eficacia	81
TABLA 20. Eficiencia	82
TABLA 21. Recursos Materiales	83
TABLA 22. Recursos Financieros.....	84
TABLA 23. Modelo de Gestión Administrativa	85
TABLA 24. Matriz de objetivos.....	134
TABLA 25. Matriz de seguimiento y control	141
TABLA 26. Matriz de Evaluación.....	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Planificación	63
GRÁFICO 2. Objetivos organizacionales.....	64
GRÁFICO 3. Reglamento Interno.....	65
GRÁFICO 4. Estructura Orgánica.....	66
GRÁFICO 5. Manual de Funciones	67
GRÁFICO 6. Liderazgo	68
GRÁFICO 7. Comunicación	69
GRÁFICO 8. Motivación de dirigentes	70
GRÁFICO 9. Coordinación de actividades.....	71
GRÁFICO 10. Nuevos proyectos.....	72
GRÁFICO 11. Indicadores de control	73
GRÁFICO 12. Evaluación de desempeño	74
GRÁFICO 13. Capacitaciones	75
GRÁFICO 14. Resultados.....	76
GRÁFICO 15. Desempeño Laboral	77
GRÁFICO 16. Servicios Brindados	78
GRÁFICO 17. Asambleas.....	79
GRÁFICO 18. Expectativas de la población	80
GRÁFICO 19. Eficacia.....	81
GRÁFICO 20. Eficiencia.....	82
GRÁFICO 21. Recursos Materiales	83
GRÁFICO 22. Recursos Financieros.....	84
GRÁFICO 23. Modelo de Gestión Administrativa	85
GRÁFICO 24. Organigrama Estructural	97
GRÁFICO 25. Organigrama por Procesos.....	98
GRÁFICO 26. Organigrama Posicional	99
GRÁFICO 27. Estructura de Procesos.....	101
GRÁFICO 28. Delimitación de Procesos	104
GRÁFICO 29. Proceso Gobernante	105
GRÁFICO 30. Comisión de Educación y Deportes	105
GRÁFICO 31. Comisión de Educación y Deportes	106
GRÁFICO 32. Comisión de Bienestar Social.....	106
GRÁFICO 33. Comisión de Obras Públicas.....	107
GRÁFICO 34. Comisión de Proyectos y Convenios.....	107
GRÁFICO 35. Comisión de Fiscalización y Control	108
GRÁFICO 36. Proceso Habilitante o de Apoyo	108
GRÁFICO 37. Aspectos a considerar en la formulación de proyectos	130

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Carta Aval de la comuna.....	154
ANEXO 2. Entrevista realizada a los directivos	155
ANEXO 3. Encuesta realizada a los socios comuneros.....	159
ANEXO 4. Fotografías	165
ANEXO 5. Listado de socios	167

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Comuna El Azúcar, de la parroquia urbana Santa Elena, siendo esta una organización sin fines de lucro, que busca el buen vivir colectivo, pese al objetivo que persigue, se han evidenciado varias falencias como la inadecuada aplicación del procesos administrativo por parte de los directivos del Cabildo.

Para dar solución a la problemática interna del Cabildo comunal se diseñó un Modelo de Gestión Administrativa basado en procesos, el cual contribuirá al desarrollo organizacional de la Comuna, ya que establece responsabilidades a los directivos, con la finalidad de mejorar las actividades que realizan.

El modelo de gestión contempla procesos gobernantes, habilitantes y generadores de valor, que deben seguirse en su gestión como dirigentes, para beneficio de todos los habitantes, se determinaron estrategias, que promuevan el desarrollo local, que permitirán una gestión efectiva y un mejor rendimiento.

La metodología aplicada se basó en la observación directa, la entrevista a los dirigentes comunales, los mismos que dieron a conocer las falencias en la administración del cabildo y las encuestas a los socios quienes determinaron la importancia y necesidad de implementar un modelo que permita una gestión efectiva.

El presente trabajo de investigación contiene cuatro capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

Capítulo I: En este capítulo se establecen los antecedentes, el origen de las organizaciones, la fundamentación teórica, que abarca conceptos de las variables independiente y dependiente, objetos del presente estudio al igual que sus dimensiones e indicadores, también se presentó información de la Comuna,

aspectos como población, reseña histórica, entre otros aspectos. El marco legal al que está sujeta la comuna, también fue incluido en el presente capítulo.

Capítulo II: En este capítulo se establece la metodología aplicada en la presente investigación, el objetivo primordial fue aplicar procedimientos basados en los métodos cualitativo y cuantitativo, se aplicaron modalidades, tipos documental, de campo e histórica, aspectos relacionados con el accionar del cabildo comunal, con el propósito de comprobar la hipótesis planteada, se estableció la población y la muestra, para aplicar los instrumentos como la observación directa, entrevistas a los dirigentes comunales y encuestas aplicadas a los socios comuneros.

Capítulo III: En este capítulo se establecen los resultados de la observación directa, de las entrevistas realizadas a los dirigentes del cabildo comunal y las encuestas dirigidas a los socios comuneros, para lo cual se realizó la tabulación y la gráfica correspondiente a los resultados, las mismas que me permitieron conocer las falencias de la organización, que permitieron diseñar las conclusiones y las recomendaciones.

Capítulo IV: Este capítulo contiene la propuesta: Diseño de un modelo de gestión administrativa para la Comuna El Azúcar, en el mismo constan las soluciones a la problemática interna de la organización, determinadas en los objetivos de la propuesta, se diseñó el pensamiento estratégico, un organigrama, la delimitación de procesos, manual de funciones, los canales para una comunicación efectiva, una guía para elaborar proyectos siguiendo los pasos estipulados en el mismo y un proceso de control que determina estándares, buzón de sugerencias y matrices de seguimiento, control y evaluación.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. TEMA

“Influencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de encuestas a los miembros del cabildo y comuneros. Diseño de un modelo de gestión administrativa para la Comuna El Azúcar, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, período 2014”.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ecuador es un estado constitucional de derechos y justicia social, así lo establece la Constitución de la República, aprobada en el 2008, en el que se reconoce que las Comunas forman parte del territorio nacional, son consideradas como unidades básicas de participación en los GADS y en el Sistema Nacional de Planificación, gozan de derechos colectivos, tienen la potestad de mantener, desarrollar y fortalecer libremente su forma de organización social.

La provincia de Santa Elena, en la actualidad está formada por tres cantones que son Salinas, La Libertad y Santa Elena, esta última cuenta con seis parroquias rurales y dos parroquias urbanas y dentro de las mismas 68 comunas creadas mediante Acuerdo Ministerial, cuenta con 3.669,9 Km² de extensión territorial y debido precisamente a su magnitud, se dificulta el trabajo del Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena en la atención oportuna a las múltiples necesidades, al momento de proporcionar información en términos administrativos a los dirigentes comunales.

Tiene como órganos administrativos: la Asamblea General y al Cabildo; cuenta con 412 socios comuneros. Actualmente quien dirige el Cabildo de la Comuna es

el Presidente Sr. Ulbio Asencio Yagual, elegido democráticamente por su destacado trabajo en áreas importantes dentro de la localidad, al igual que el Vicepresidente, Tesorero, Secretario y Síndico.

Las sesiones o llamadas también Asambleas Generales se ejecutan de dos formas ordinarias y extraordinarias; se realizan con la finalidad de brindar información necesaria sobre los acontecimientos que concierne a los comuneros y al ámbito local, buscando su desarrollo.

En el Cabildo de la Comuna El Azúcar, la problemática identificada es la existencia de la inadecuada aplicación del proceso administrativo en las gestiones internas del cabildo, lo cual no permite un mejoramiento continuo y a su vez el desarrollo organizacional de la Comuna El Azúcar, dando como resultado débil institucionalidad.

Los miembros del cabildo no aplican el proceso de planificación, es decir no se ha establecido el horizonte a seguir de las acciones realizadas, ya que la comuna El Azúcar no cuenta con misión, visión, objetivos y sus políticas organizacionales están obsoletas, entre estos encontramos la Ley de Organización y Régimen de Comunas, publicado en el Registro Oficial 186, en el año 1976, codificada en el 2004 y su Reglamento Interno que fue diseñado y aprobado en 1958, evidenciando irresponsabilidad del talento humano que desconocen las normativas vigentes, debido a que no son capacitados oportunamente, situación problemática que no permite definir estrategias organizacionales.

La Comuna El Azúcar no tiene diseñada la representación gráfica de su estructura orgánica, tampoco existe un instrumento administrativo que delimite funciones, responsabilidades y atribuciones de los miembros de la directiva comunal, situación que no permite la efectividad del comportamiento organizacional, generando una limitada satisfacción laboral y baja productividad de los directivos, quienes consideran que deben estar bien establecidas sus funciones para no incurrir en la duplicidad de estas.

De conformidad a la Ley de Organización y Régimen de Comunas vigente la segunda semana del mes de diciembre de cada año en la comuna El Azúcar, en Asamblea General Ordinaria, se elige a los miembros del cabildo de manera democrática, los electos son comuneros que de una u otra manera han realizado actividades productivas en beneficio de la comunidad.

La mayoría de quienes son elegidos poseen solo un conocimiento empírico, que en muchas ocasiones lo adquieren dependiendo de la experiencia que obtienen a lo largo de sus funciones, los directivos manifiestan que muchos socios que no están de acuerdo con ciertas disposiciones adoptadas, ocasionando oposición y rechazo en dichas asambleas, es donde falla el liderazgo y no se pueden tomar decisiones oportunas, inexistente motivación.

Existe distorsión de la información (carencia de comunicación) entre los miembros del cabildo y los socios comuneros, esta diferencia ha provocado varios conflictos, los mismos que perjudican el buen vivir de la colectividad, ya que debido a esto muchos proyectos viables no han sido ejecutados, provocando un clima organizacional deficiente, tanto en su ambiente interno como externo

En la Comuna muchas de las actividades y proyectos emprendidos por los miembros de la directiva comunal no han sido ejecutadas, debido a la irregularidad de coordinación entre los directivos y los socios comuneros, razones por las cuales los socios comuneros optan por crear grupos de trabajo excluyendo al Cabildo, esto ocasiona la existencia de baja efectividad de la organización, ya que no se trabaja con eficacia y eficiencia.

La gran mayoría de los socios comuneros no realizan seguimiento y monitoreo de las acciones de los dirigentes comunales, no tienen establecido estándares de medición, por lo tanto no existe control continuo del accionar de los mismos, la gestión de los dirigentes comunales culmina en el mes de Diciembre de cada año, por lo cual dentro de la institución se realiza una rendición de cuentas anual, la

misma que es de forma somera, sin explicaciones de fondo, lo cual no permite la utilización eficiente de los recursos que posee la organización, tanto materiales como financieros.

La investigación propuesta busca analizar de qué manera el proceso administrativo influye de manera protagónica en el desarrollo organizacional de la Comuna El Azúcar, contrastando y demostrando que el estudio propuesto podrá brindar soluciones a la problemática interna y externa de la organización que hasta ahora han impedido su óptimo desarrollo. Tiene como propósito determinar el nivel de influencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional y a su vez mejorar la función que ejercen los miembros del Cabildo, ante la Asamblea General de la Comuna El Azúcar, Parroquia, Cantón y Provincia de Santa Elena.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el proceso administrativo en el desarrollo organizacional de la Comuna El Azúcar, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, período 2014?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cómo incide el diseño de una estructura orgánica y de un manual de funciones en el comportamiento organizacional de la comuna El Azúcar?
2. ¿Cómo influye el liderazgo y la limitada comunicación de los miembros directivos de la comuna El Azúcar, en el clima organizacional?
3. ¿Cuál es el efecto que provoca la incidencia de la descoordinación de actividades y proyectos en la efectividad del cabildo de la comuna El Azúcar?

4. ¿Cuál es el efecto del inexistente seguimiento y control de las acciones en la utilización eficiente de los recursos de la comuna El Azúcar?
5. ¿Cree usted que con el diseño e implementación un modelo de gestión administrativa se contribuye al desarrollo organizacional de la comuna El Azúcar?

3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de influencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de encuestas a los miembros del cabildo y comuneros, orientadas al diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna El Azúcar, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar y diagnosticar la incidencia del diseño de una estructura orgánica y la aplicación del manual de funciones en el desarrollo organizacional de la comuna, mediante la aplicación de encuestas e investigación bibliográfica.
2. Evaluar la influencia del liderazgo y la limitada comunicación, en el clima organizacional de los directivos de la comuna El Azúcar, mediante los resultados de las encuestas a los directivos de la comuna El Azúcar.
3. Determinar el grado de incidencia de la descoordinación de actividades de los directivos, en la efectividad del cabildo de la comuna El Azúcar,

mediante la aplicación de encuestas a los socios comuneros.

4. Establecer el efecto del inexistente seguimiento y control de las acciones en la utilización eficiente de los recursos, mediante la utilización de encuestas a los miembros del cabildo.
5. Diseñar e implementar un modelo de gestión administrativa que dirija el desarrollo organizacional de la comuna El Azúcar.

4. JUSTIFICACIÓN

Es importante realizar el presente trabajo de investigación, porque las comunas son organizaciones sociales, sin fines de lucro que fueron o son creadas mediante Acuerdo Ministerial, sus autoridades no tienen definido un parámetro o modelo para administrar bien a su organización, debido a múltiples factores, como el desconocimiento.

Los directivos comunales son los encargados de realizar las gestiones administrativas en beneficio de la colectividad, lo realizan sin obtener algún bien lucrativo, solo buscan el buen vivir colectivo. Razón por la cual, el presente trabajo es diseñar una herramienta administrativa que permita a los directivos tomar las mejores decisiones con el objetivo de fortalecer el desarrollo organizacional y local.

Mediante la investigación se propone el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa, que es un instrumento dirigido a los miembros del cabildo comunal, en el que se detallan de manera específica las actividades a realizar durante su período de gobierno, para de esta forma cumplir los objetivos planteados al inicio de su gestión ya su vez tramitar con el Gobierno Cantonal múltiples actividades para satisfacer las necesidades de los socios comuneros y la comunidad en general.

El diseño del Modelo de Gestión Administrativa, busca fortalecer el conocimiento empírico de los dirigentes comunales, desarrollar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos de la población mediante su aplicación, que contribuya con la participación social en los espacios comunitarios para que el cabildo de la comuna El Azúcar se consolide en un solo ente productivo de la sociedad peninsular.

Como también dentro del mismo se especificarán aquellas actividades a cumplir de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, ya que son base importante para toda organización y la administración que esta posee. Esta herramienta servirá a los miembros directivos a realizar correctamente su gestión.

El objeto de investigación para la comuna El Azúcar consistirá en indagar las principales necesidades de los socios comuneros, del cabildo y de la comunidad en general, realizando participación comunitaria incluyente y de esta manera trabajar de manera articulada, para conseguir un futuro mejor, construyendo una sociedad más justa y más equitativa.

En conclusión el diseño del Modelo de Gestión Administrativa para la comuna El Azúcar, nace con la finalidad fortalecer el desarrollo organizacional, definiendo lineamientos necesarios para lograr el buen vivir colectivo determinando aspectos importantes que deben considerarse para lograr el desarrollo organizacional y de todos sus socios.

5. HIPÓTESIS

Con la influencia del proceso administrativo se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la Comuna El Azúcar, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Las variables son los aspectos o dimensiones de un fenómeno presentado en el medio, que tiene como característica principal la capacidad de asumir diferentes valores sujetos a cambios constantes, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Son los factores principales que forman parte de un problema y pueden ser relacionadas con otras.

6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Proceso Administrativo

6.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Desarrollo Organizacional de la Comuna El Azúcar

CUADRO 1. Operacionalización de Variable Independiente

Hipótesis	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumentos
Con la influencia del proceso administrativo se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional de la comuna El Azúcar, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena	Proceso Administrativo	El proceso administrativo es una metodología que encierra un conjunto de fases o pasos que deben seguirse de manera secuencial, estos son la planeación, organización, dirección, coordinación, y control, con la finalidad de lograr los objetivos y metas propuestas	PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN DIRECCIÓN COORDINACIÓN CONTROL	Misión y Visión Objetivos Políticas Estructura Orgánica Manual de Funciones Liderazgo Comunicación Motivación Programas Proyectos Estándares Retroalimentación	¿Conoce Ud. si la organización cuenta con una misión y visión que dirija las actividades administrativas? ¿Conoce Ud. si su comuna dispone de un Reglamento Interno actualizado que dirija las actividades de la organización? ¿Conoce Ud. si el cabildo ha establecido una estructura orgánica, que determine el orden jerárquico de los miembros de la directiva? ¿La organización Comunal dispone de un Manual de Funciones que delimite las funciones y responsabilidades de los miembros de la directiva? ¿Cómo considera que se ejerce el liderazgo en el cabildo? ¿Considera Ud. que los directivos del cabildo comunican las acciones a realizar oportunamente? ¿Considera Ud. que los miembros de la directiva están motivados para realizar sus actividades? ¿Cree Ud. que los miembros de la directiva coordinan las actividades a realizar durante su gestión? ¿Conoce Ud. si el cabildo comunal elabora nuevos proyectos en beneficio de la colectividad? ¿Como socio cree Ud. que se han determinado estándares o indicadores de control para verificar que las acciones del cabildo se cumplen?	Observación Entrevista Encuesta

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

CUADRO 2. Operacionalización de Variable Dependiente

Hipótesis	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumentos
Con la influencia del proceso administrativo se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional de la comuna El Azúcar, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena	Desarrollo Organizacional	Es un proceso de cambio dinámico y permanente, en el que se busca el fortalecimiento institucional, mediante la aplicación de una estrategia organizacional, el comportamiento, el clima, la efectividad y los recursos, buscando el bienestar social de los miembros de la organización	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CLIMA ORGANIZACIONAL EFECTIVIDAD RECURSOS	Capacitación Resultados Satisfacción Laboral Productividad Ambiente Interno Ambiente Externo Eficacia Eficiencia Materiales Financieros	¿Conoce Ud. si los miembros de la directiva comunal han recibido capacitaciones acerca de administración ejemplo: cómo administrar al cabildo? ¿Cree Ud. que en las asambleas se dan a conocer los resultados de la gestión a los miembros del cabildo? ¿Cómo considera el desempeño laboral de los miembros de la directiva comunal? ¿Cree Ud. que los servicios brindados por los dirigentes comunales a la colectividad son óptimos de acuerdo a su desempeño? ¿Participa Ud. en las asambleas realizadas por el cabildo comunal? ¿Cree Ud. que los miembros del cabildo toman en consideración las expectativas de la población en general? ¿Considera Ud. que los directivos realizan sus funciones en el tiempo previsto y con los recursos asignados? ¿Cree Ud. que los miembros de la directiva comunal alcanzan los objetivos y metas optimizando recursos comunales? ¿Cómo considera Ud. que son utilizados los recursos materiales por parte de los directivos comunales? ¿Cree Ud. que los directivos de la organización utilizan los recursos financieros de manera eficaz? ¿Considera Ud. necesario la implementación de un modelo de gestión administrativa que oriente las acciones de los directivos y encaminen al desarrollo organizacional del cabildo de la Comuna El Azúcar?	Observación Entrevista Encuesta

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA

Las organizaciones sociales nacieron con la humanidad misma ya que el hombre tuvo la necesidad de cooperar con los demás para obtener soluciones que le permitan desarrollarse y alejarse de aquellas limitaciones sociales por la que pasan diariamente.

El ser humano siempre busca congregarse en un grupo social con sus semejantes, con el objetivo de satisfacer sus propias necesidades y las de los demás miembros de la sociedad en la que se desenvuelve, como ejemplo de esto tenemos: en la comunidad primitiva, la horda, el clan, la tribu; he aquí el origen de las organizaciones.

Las organizaciones sociales evolucionaron a partir de la época de la segunda guerra mundial, con el fin de contribuir a las sociedades desprotegidas del mundo, luego se han creado varias organizaciones con el fin de ayudar a las personas.

La República del Ecuador fue creada en 1980 luego de la separación de Venezuela de la Gran Colombia, de ahí en el país se han dado varios cambios significativos en la forma de administrar el Estado, ya que no se contaba con un plan estabilizador que permitiera la buena gestión, debido a los múltiples cambios en la

región se procedió a la división político administrativa, en provincias, cantones y comunas o caseríos.

En las últimas décadas en nuestro país se han desarrollado varios cambios en las normativas, una de estas es el COOTAD, el cual fue promulgado en el Registro Oficial en el 2010, el cual establece que todas las instituciones deben tener un Modelo de gestión administrativa para el desarrollo de su gestión pese a la normativa existente las comunas no disponen de un instrumento que ayude a desarrollar mejor su gestión.

La Comuna El Azúcar se ubica en la circunscripción parroquial y Cantonal de Santa Elena, fue fundada a finales del siglo XIX, los habitantes llevados por el interés de organizar su institución comunal, el 27 de diciembre de 1949 deciden obtener personería jurídica la misma que fue otorgada a través del Acuerdo Ministerial N° 3640, el 31 de julio de 1951.

El primer presidente del cabildo comunal fue el Sr. Pedro Mejillones, quien llevó la administración comunal de manera empírica, al igual que sus sucesores ya que no conocen a cabalidad el rol de administrador de los bienes y recursos que posee la comuna.

La Comuna cuenta con un Reglamento interno expedido en 1958, el mismo que no ha sido reformado hasta la actualidad, lo cual demuestra desconocimiento de su rol administrador y escaso compromiso por parte de directivos, desde su nacimiento como Comuna la asamblea elige al Cabildo por un periodo de un año, así lo establece su reglamento y la Ley de Comunas vigente.

Depende administrativamente del MAGAP, esta entidad emite resoluciones aplicables a las comunas y a la cual debería rendirle cuentas de las acciones, de manera continua.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración forma parte de las organizaciones, como una actividad necesaria para lograr objetivos organizacionales según sea el caso, de esta forma logra su permanencia en la sociedad, puede aplicarse en cualquier contexto, sea en organizaciones con o sin fines de lucro, determinando el éxito en donde se aplique. Para entender mejor acerca de la administración y del proceso administrativo debemos conocer las diversas concepciones bibliográficas, las mismas que cito a continuación:

(Münch, 2010) Señala que el proceso administrativo “es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. Es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas, requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo”.(pág. 27)

(Hernández y Rodríguez, 2011), considera que “el proceso administrativo es continuo. Empieza con una previsión—pre (antes), visión (ver) —. Se debe investigar y observar antes de actuar; también debe organizarse mediante una estructura humana, repartir el trabajo por áreas e incluso jerarquías (relación jefes-subordinados), y dirigir, o como Fayol lo estableció, comandar y coordinar las actividades. Asimismo, debe controlar”(pág. 50)

El proceso administrativo es el conjunto de pasos que deben seguirse en administración, con el afán de lograr los objetivos y metas planteadas al inicio de una gestión, hay que considerar que estos pasos o etapas son continuos y están interrelacionados, las fases que comprenden el proceso administrativo son la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

1.2.1.1. Dimensiones del Proceso Administrativo

Las dimensiones de la variable Proceso Administrativo según (Miner, 1980)son:

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Dirección
- 4) Coordinación
- 5) Control

1.2.1.1.1. Planeación

Para (Münch, 2010) la planeación es cuando “se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos”.(pág. 27)

“El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él son decisiones de planeación. Este proceso consiste en: Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos e imaginar una situación futura y trabajar para construirla”.(Amaru, 2009, pág. 170)

Para estos autores la planeación es una herramienta que nos permite determinar los escenarios futuros, es la proyección de las acciones a realizar en un periodo determinado, que define objetivos, se desarrollan y formulan también estrategias, políticas, planes, para lograr el rumbo propuesto.

La planeación es la primera fase del proceso administrativo apareció hace miles de años, es la etapa la cual se refiere al futuro, donde se establecen directrices, en función de los objetivos y metas organizacionales, tomando en cuenta los recursos

que posee, garantizando así el éxito de la organización, es un proceso que los realiza la función directiva.

Además la planeación está íntimamente relacionada con el proceso de tomar decisiones, las mismas que influirán en el futuro, las estrategias es donde se determinan los recursos a utilizarse, incluye misión y visión, que implican la razón de ser, existir y el futuro de la organización, las políticas establecen las guías generales de acción, la cual nos permite llegar a una meta propuesta.

Misión

Para (Münch, 2010) “La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente”.(pág. 42)

(Amaru, 2009) “La misión establece el propósito o razón de ser de la organización o su utilidad para los clientes”(pág. 185). La Misión es la razón esencial de ser y existir de una organización. Es la filosofía o razón social por la que fue creado dicho organismo, se establecen los principios y valores bajo los cuales funciona o pretende funcionar. El propósito es establecer el contexto organizacional y dar la dirección necesaria.

Debe ser clara, motivadora y permanente; para que sea entendible para los integrantes de la organización, que inspire confianza, sentido de pertenencia; para su redacción los miembros de una organización deben considerar varios aspectos como la historia, el entorno, los recursos, su filosofía y los servicios que brinda a la ciudadanía.

Visión

La visión es donde quiere llegar la organización en un futuro próximo, se determinan objetivos a largo plazo, son el conjunto de ideas generales que señala

lo que la organización quiere ser, da dirección y señala el rumbo que debe seguirse.

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

“La visión es mental, es la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección. Asimismo, está conformada por las ideas rectoras de lo que hay que alcanzar en el mercado o ambiente donde se desenvuelve la institución para concretar la misión”. (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 279)

La visión debe reunir las siguientes características, debe ser creativa, breve, fácil de captar y recordar, que debe impregnarse en la mente de todos los miembros de la organización, ya que están involucrados directamente, fija el rumbo, plantea retos alcanzables, por parte de la alta gerencia. Son los sueños y aspiraciones que se piensan concretar en un periodo determinado.

Objetivos

(Amaru, 2009) “Los objetivos son resultados deseados, que orientan el intelecto y la acción. Son los fines, propósitos, intenciones o estados futuros que las personas y las organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos. No siempre explícitos, son la parte más importante de los planes. Hay quien afirma que sin objetivos no hay administración”.(pág. 52)

(Thompson & Gamble, 2012) “El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución”.(pág. 28)

Los objetivos son los propósitos o fines a los cuales plantea llegar la organización, en un tiempo determinado, orientados a la acción y la aplicación del esfuerzo de

los miembros que conforman la organización utilizando los recursos disponibles, están directamente vinculados con la misión, la visión organizacional.

Políticas

Las políticas se refieren a los lineamientos que tienen las organizaciones para tomar las decisiones en determinadas situaciones, ayudan a conseguir el o los objetivos deseados.

(Münch, 2010) Las políticas “son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras las políticas son flexibles”.(págs. 45-46)

(Amaru, 2009)“Política es sinónimo de directriz. Una política o directriz es una orientación genérica, que define en líneas generales el curso de acción a seguir cuando se presenta determinado tipo de problema. La política orienta el proceso de tomar decisiones, dejando a los gerentes la selección de los detalles”. (pág. 174)

Las políticas son criterios o guías para orientar la acción, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, que orientan el logro de objetivos, también ayudan a resolver problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización y los responsables de resolver dichos conflictos son los gerentes.

1.2.1.1.2. Organización

La segunda fase del proceso administrativo es la organización en la que se determina el orden técnico que debe existir entre las funciones, los niveles y actividades que realizan los elementos materiales y humanos de una organización, con la finalidad de lograr su máxima efectividad en los planes y objetivos señalados en la primera fase.

(Münch, 2010)La Organización “consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, funciones y responsabilidades, así como el

establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”.(pág. 27)

(Amaru, 2009) “organizar es el proceso de utilizar cualquier conjunto de recursos en una estructura que facilite la realización de planes. Tiene como resultado el ordenamiento de las partes de un todo o la división de un todo en partes ordenadas, según algún criterio o principio de clasificación. Un conjunto organizado conforme a determinado tipo de criterio posee una estructura”.(pág. 52)

La organización es el proceso ordenado en el cual se diseñan las estructuras organizacionales, con el establecimiento de jerarquías y rangos, los asuntos que deben seguirse para realizar una acción, las funciones debidamente delimitadas y las responsabilidades a las personas, y se diseñan también el manual de funciones e instructivo del puesto utilizando los recursos disponibles eficientemente, para lograr un fin determinado facilitando la realización de planes.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional varia, dependiendo de las características y requerimientos de cada organización, ya que no todas son iguales. Se la representa gráficamente en un organigrama, el mismo que debe contener las relaciones de trabajo entre las unidades administrativas que la componen, también los niveles jerárquicos.

“La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama”. (Amaru, 2009, pág. 232)

Para (Benjamin & Fincowsky, 2009)“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”.(pág. 124)

La estructura organizacional consiste en agrupar las actividades según su función primordial, depende mucho de la planificación que se realice ya que funciona como un plan permanente que define las responsabilidades. Están compuestas por subsistemas que están íntimamente interrelacionados que cumplen funciones técnicas de acuerdo a sus responsabilidades, con ello se logra, mayor eficiencia del personal de la organización.

La estructura organizacional se la representa gráficamente en un organigrama, el mismo que debe contener las relaciones de trabajo entre las unidades administrativas que la componen, también los niveles jerárquicos.

Manual de Funciones

(Münch, 2010)“Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización”.(pág. 71)

Los manuales de funciones son instrumentos metodológicos que indican de manera detallada las responsabilidades y atribuciones de cada cargo de los miembros de la organización, esto se realiza con la finalidad de realizar el trabajo con la mayor eficiencia y exactitud.

1.2.1.1.3. Dirección

En el libro Organización de Empresas(Benjamin & Fincowsky, 2009)Establecen que “la dirección es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización”.(pág. 14)

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

La dirección es también llamada etapa de ejecución de acciones por parte del administrador, intervienen el liderazgo, la motivación y la comunicación, ya que una buena dirección implica que el líder haga que sus subordinados desarrollen todo su potencial, se sientan motivados e identificados con la organización y sobre todo deben comunicar con efectividad, así se podrán lograr las metas propuestas en las etapas anteriores.

Es la tercera fase del proceso administrativo, que es dar un rumbo a las acciones a realizar, es considerada importante porque pone en marcha todos los lineamientos determinados en los procesos de planeación y organización, su característica principal es manifestar el logro de los objetivos.

Liderazgo

Para(Münch, 2010)en su obra Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, el liderazgo “es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión”.(pág. 110)

(Amaru, 2009)“El liderazgo es uno de los papeles que desempeñan los administradores. La persona que desempeña el papel de líder influye en el comportamiento de uno o más seguidores, que lo siguen o aceptan su influencia por algún motivo. Si quisiera desarrollar sus competencias como líder, usted debe entender las motivaciones de las personas a las que pretende liderar”.(pág. 313)

El liderazgo es utilizado por los administradores, para influir y guiar a las personas, por medio de la comunicación efectiva entre ambas partes, hacia el logro de la misión, la visión y los objetivos organizacionales, un líder debe poseer ciertas cualidades y conocimientos, que le ayudaran a desenvolverse mejor, como son conocimientos tecnológicos, administrativos; la visión del líder debe ser compartida.

Motivación

(Münch, 2010) “La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano”. (págs. 107-108)

Motivación se considera al “recurso para generar conductas y hechos positivos para las personas y la organización”. Así lo establecen (Benjamin & Fincowsky, 2009, pág. 15) en su libro Organización de Empresas

La motivación es un proceso que se realiza en la fase de dirección, se considera la más difícil, debido a que en esta se logra la ejecución de trabajos del talento humano propensos a la obtención de los objetivos organizacionales, y que dicha tarea sea realizado con responsabilidad y agrado.

Estar motivado es un factor interno del ser humano, provocando que el trabajador actúe de manera positiva y realice sus actividades consiguiendo sus metas y expectativas. La falta de motivación produce ineficiencia e improductividad, en una organización.

Comunicación

(Hernández y Rodríguez, 2011) Considera que “la comunicación organizacional tiene diferentes flujos y puede correr en distintas direcciones: en sentido horizontal —entre posiciones iguales— o en sentido vertical —entre rangos diferentes, de arriba abajo o viceversa—. Pueden transmitirse de diferentes maneras: oralmente, por escrito, por teléfono, y con diferentes contenidos: órdenes, informes, representaciones, etcétera”. (pág. 95)

(Benjamin & Fincowsky, 2009) “es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado”. La comunicación para este autor puede ser formal e informal; la primera ocurre entre individuos o unidades, con el fin de coordinar las acciones de manera eficaz, y la segunda se la denomina informal que es el intercambio de

información fuera de los canales y procedimientos que dispone la organización”(pág. 376)

La comunicación como fase de la dirección es uno de los elementos más importantes de un grupo social u organización. Consigue transmitirse de diferentes formas y puede ser horizontal y vertical; la primera se refiere a la transmisión de información entre directivos, y la segunda entre un directivo y un subalterno; si existe buena comunicación en el futuro la entidad se desarrollará de manera oportuna ya que la información que fluye, será necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades.

1.2.1.1.4. Coordinación

(Chiavenato, 2009)“subraya la importancia de organizar las tareas y funciones de una empresa en un todo coordinado. La coordinación consiste en ordenar de forma sistemática el esfuerzo del grupo a efecto de garantizar la unidad de las acciones para lograr una misión común”.(pág. 67)

(Pinto, 2012)Coordinación “Acto de llevar un conjunto de personas o de cosas distintas a una acción o condición comunes, ajuste armónico”(pág. 95)

La fase de coordinación es importante e indispensable aplicarla en una organización, ya que busca reunir y armonizar el esfuerzo individual de los colaboradores, para alcanzar los objetivos grupales, todas las fases del proceso administrativo conllevan a la coordinación ya que se establecen actividades, programas y proyectos.

Programas

(Münch, 2010)“Un programa es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos.(pág. 46)

“Los programas son la agrupación de diversas actividades a las que se asigna tiempo y recursos para su realización”.(Benjamin & Fincowsky, 2009, pág. 14)

Los programas son documentos en los que se establecen aquellas actividades que se van a realizar para alcanzar los objetivos propuestos en la fase de planificación, a las que le son asignado el tiempo de duración y los recursos necesarios para su culminación.

Proyectos

“Los proyectos son actividades temporales (o finitas) cuyo objetivo es ofrecer un producto o servicio singular, a fin de atender una solicitud en especial. Para desarrollar proyectos es necesario crear organizaciones temporales, que se alojan dentro de la estructura funcional permanente”.(Amaru, 2009, pág. 245)

Para (Münch, 2010) Un proyecto “es un conjunto de actividades y recursos dirigidos a generar un servicio o producto de carácter único y temporal”.(pág. 173). Los proyectos son tareas específicas elaboradas por los miembros de una organización, tienen un principio y un fin programado, son construidos con la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la colectividad, ejemplo proyecto de viviendas, de servicio de energía eléctrica, etc. Son considerados también estudios de factibilidad.

1.2.1.1.5. Control

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

“El control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las

expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño”. (Benjamin & Fincowsky, 2009, pág. 14)

Dentro del proceso administrativo el control es una etapa importante, ya que se comparan los objetivos que se consiguieron frente a los que se deseaban; con la finalidad de corregir aquellas desviaciones y en un futuro, prevenirlas, mejorando su accionar en la organización. El control conduce a la organización a realizar cambios, en caso de no haber conseguido los objetivos y metas deseadas.

Establecimiento de estándares e indicadores

El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados. Para (Münch, 2010) “Un estándar o indicador puede ser definido como una unidad de medida que sirve como patrón para efectuar el control”.(pág. 125)

Un indicador o estándar es una medida de control del funcionamiento de la organización, la cual me permite observar y determinar aquellas desviaciones existentes en la organización.

Retroalimentación

Para (Münch, 2010)“La retroinformación proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo y para prever la posible existencia de fallas y errores”.(pág. 126)

Mediante la retroalimentación se pretende evaluar los resultados obtenidos durante la ejecución del proceso administrativo, de los logros de su equipo de trabajo.

La retroalimentación es parte del control, y permite que se efectúen cambios para mejorar a la organización, para que en un futuro no se cometan los mismos

errores, y a su vez aplicar las medidas correctivas, cada vez que se presente una situación problemática.

1.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(Pinto, 2012)“El desarrollo organizacional tiene como objetivo hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no sólo aprendan, sino que se aproveche su creatividad y así, también, logren la superación personal y la organizacional. Coordinando los objetivos individuales y organizacionales. Es necesario enseñar a los empleados a aprender a aprender”. (pág. 21)

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

El desarrollo organizacional nació como una respuesta a los constantes cambios que sufren las organizaciones, con el objetivo primordial de hacerla eficaz, por medio del cual se busca modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, creencias, políticas y normas practicadas en una organización.

El DO busca que se reestructuren los sistemas organizacionales para que los miembros de la organización alcancen superación personal y a su vez cambien su comportamiento. Estos cambios que se buscan están ligados claramente a las pretensiones que la organización intenta satisfacer; como son: crecimiento, satisfacción y desarrollo humano y eficiencia organizacional.

En forma general el DO es una estrategia que nos permite el cambio de la cultura organizacional, transformación del comportamiento organizacional, logrando la efectividad y optimizando los recursos necesarios, con la finalidad de mejorar su funcionamiento en todos los niveles.

1.3.1. Dimensiones del desarrollo organizacional

- 1) Estrategia organizacional
- 2) Comportamiento Organizacional
- 3) Clima Organizacional
- 4) Efectividad
- 5) Recursos

1.3.1.1. Estrategias

Las estrategias forman parte del desarrollo organizacional, el propósito de estas es que las personas apliquen procesos en base al diagnóstico organizacional, se planteen objetivos alcanzables, fomentando la capacitación y el desarrollo de personas, a largo plazo se alcanzan los resultados deseados.

Estas son alternativas que exponen los recursos y los medios que deben utilizarse para lograr los objetivos planteados.

(Hernández y Rodríguez, 2011) Estrategia “sirve para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas”. (pág. 148)

(Chiavenato, 2009) “La estrategia como un comportamiento orientado hacia el futuro. La estrategia se refiere al porvenir que desea la organización. Casi siempre se relaciona con el camino para alcanzar una meta de largo plazo. La estrategia consiste en crear el futuro y el destino de la organización. Los escenarios son la base de este concepto.” (pág. 463)

La estrategia se define como la determinación de los objetivos primordiales a largo plazo de una organización y los medios para cumplirla, esta es importante ya que forma parte de la planificación estratégica en la que la asignación de los recursos es importante para la consecución de metas, también interviene la cultura organizacional, que se busca el cambio de la misma.

Capacitación

La capacitación en las organizaciones son base importante para el desarrollo, donde el talento humano aprende las condiciones correctas de realizar las actividades, asume responsabilidades, el propósito principal de estas, es mejorar el desempeño de su trabajo en la organización

(Münch, 2010) “La finalidad de la capacitación y desarrollo es fomentar las capacidades, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad y desarrollen todas sus potencialidades”.(pág. 214)

(Madrigal, 2009) “Los programas de formación y capacitación son motivadores y la inversión en esta área se recupera con productividad hasta de 40 por ciento más que si no se capacita a los directivos y al personal”.(pág. 203)

La capacitación es el proceso de desarrollar, fomentar cualidades y de enseñar habilidades al talento humano tanto a los niveles directivos como a los demás miembros de la organización, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan a lograr los objetivos. Por lo tanto en las organizaciones deben existir programas de capacitación que permitan desarrollarse efectivamente.

El talento humano es más productivo cuando desarrolla sus potencialidades.

Resultados

(Pinto, 2012) “Los resultados tienen que ver con lo que la empresa quiere alcanzar y son de gran importancia para visualizar las capacidades de los subordinados; dependerá del grado de motivación que tengan y de la capacidad de liderazgo y dirección que presente la persona encargada de guiar a la organización”.(pág. 88)

Para (Amaru, 2009) “Los resultados de un grupo pueden evaluarse por medio de diversos criterios. Los dos más importantes son la realización de objetivos y la satisfacción de los integrantes”.(pág. 333)

En el caso de las organizaciones los resultados son el aspecto más importante, ya es lo que se desea alcanzar en un futuro, tiene una relación vinculante con las estrategias, ya que estas me permitirán conseguir las metas propuestas en la planificación logrando un desarrollo organizacional óptimo, considerando al talento humano que son los responsables de aplicar dichas estrategias.

1.3.1.2. Comportamiento Organizacional

(Robbins & Judge, 2013) “El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y puesto que el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración”. (pág. 10)

Para (Benjamin & Fincowsky, 2009) en su obra Organización de Empresas el comportamiento organizacional es el “campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, con el fin de mejorar su desempeño”.(pág. 52)

El CO es el encargado del estudio de las acciones que realizan los empleados en una organización, y como su comportamiento afecta directamente, debemos considerar que las organizaciones están formadas por individuos, a nivel organizacional frutos del CO están la productividad y el desempeño que son variables que dependen también de la conducta de las personas. El estudio del CO no solo abarca a las personas sino también a la organización en general.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral, se refiere al comportamiento de los directivos de la organización, (Locke, 1976 - 1984) “por su parte, es una respuesta emocional

positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo”

(Robbins & Judge, 2013)“Satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos”.(pág. 74)

En la satisfacción laboral intervienen tanto directivos como los demás integrantes de una organización, se refiere a estar en gozo con su puesto de trabajo

Productividad

La idea básica de la productividad no solo se enfoca a productos sino también a servicios, esto depende de la organización y el enfoque que tenga.

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

(Amaru, 2009) “el criterio más sencillo para evaluar la eficiencia de un proceso, organización o sistema es la productividad, que se define como la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos (o producción)”.(pág. 282)

La productividad es el efecto de la consecución de máxima de objetivos con la cantidad mínima de recursos utilizados. Una de las ideas que abarca la productividad es el resultado de la eficiencia del trabajo y no de la maximización del esfuerzo, aspectos importantes dentro de las organizaciones ya que no es lo mismo decir yo trabajo duro que trabajo de forma inteligente.

1.3.1.3. Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente interno y externo del ente social, a nivel interno es el conjunto de percepciones que tiene los empleados sobre la organización, interviene también la motivación, a nivel externo es como las personas ven a la organización externamente.

(Amaru, 2009) “El clima es una medida de cómo se sienten las personas respecto de la organización y sus administradores. El concepto de clima organizacional evolucionó hacia el concepto de calidad de vida en el trabajo”.(pág. 298)

Para (Pinto, 2012) en su obra Desarrollo Organizacional, considera que el clima organizacional “se refiere al ambiente de las relaciones sociales internas de una organización”.(pág. 91) Hay que considerar que si el ambiente organizacional es positivo, este permite satisfacer las necesidades individuales de cada miembro de la organización, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable; si el ambiente organizacional no satisface las necesidades de los miembros, es lo contrario, depende también del estilo de liderazgo que se tenga en la organización.

Ambiente Externo

El ambiente externo se refiere a los agentes o factores de carácter general que están indirectamente ligados a la organización, se consideran las congruencias y los riesgos, que de una forma u otra afecta al desempeño organizacional. El cambio cultural es otro aspecto importante que influye en las organizaciones, el comportamiento de los individuos, la estructura social a nivel nacional,

Según (Robbins & Coulter, 2010) el término ambiente externo “se refiere a los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño, éste incluye dos componentes: el entorno específico y el entorno general”.(pág. 57)

(Benjamin & Fincowsky, 2009) “Ambiente externo, conjunto de fuerzas y condiciones externas a la organización que ejercen poder real y potencial en su desempeño”.(pág. 380)

El ambiente externo se considera también a los sucesos políticos importantes como las creación de leyes que afectan al país, pero que a futuro perturbara también a la organización. Influye en el crecimiento y la rentabilidad que la organización pueda producir. Aspectos como la demografía, la economía y la tecnología pueden afectar el desempeño de los trabajadores en las organizaciones.

Ambiente Interno

El ambiente interno o también llamadas “fuerzas internas se generan en el seno de la organización, el cual representa los factores y fuerzas claves que operan en el interior de la organización que afectan su forma de operar”. (Benjamin & Fincowsky, 2009, pág. 380)

(Chiavenato, 2009)“El ambiente interno o también llamado análisis organizacional. Consiste en revisar las condiciones de la organización para detectar puntos fuertes o ventajas (fuerzas que se deben aprovechar) y puntos débiles (limitaciones que se deben corregir)”.(pág. 488)

El ambiente interno de una organización se refiere a las fortalezas, debilidades, a los recursos humanos, financieros y servicios que brinda, en los que se determinan los puntos fuertes y bajos que afectan directamente a la institución y al logro de sus objetivos, para lo cual se debe mantener inmersos a todos involucrados y lograr el desarrollo anhelado.

1.3.1.4. Efectividad

La efectividad es la habilidad que desarrollan los gerentes o los miembros directivos de una organización, con el propósito de lograr la eficiencia y la

eficacia de los miembros y los procesos institucionales contrastados con la cantidad de recursos utilizados y el nivel de objetivos logrados.

Para (Hernández y Rodríguez, 2011) “la efectividad es la habilidad administrativa para “hacer las cosas correctas”; incluye la elección de los objetivos más apropiados, los métodos adecuados para alcanzarlos y los resultados”.(pág. 20)

Eficacia

La eficacia forma parte de la efectividad y se trata de la capacidad que tiene un individuo para lograr sus objetivos y su labor encomendada sin importar la cantidad de recursos utilizados ni los medios para lograrlos. Para (Chiavenato, 2009) “la eficacia de una organización se refiere a su capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad mediante el suministro de sus productos (bienes o servicios)”.(pág. 74)

(Amaru, 2009) “Eficacia es la palabra que se utiliza para indicar que la organización alcanza sus objetivos. Cuanto más alto sea el grado de cumplimiento de los objetivos, más eficaz será la empresa”. (pág. 122)

La eficacia es la forma como los miembros de una organización realizan sus funciones y están representados por los servicios que brinda a la colectividad.

Eficiencia

La eficiencia es parte importante de la efectividad ya que el colaborador obtiene los objetivos y metas planteadas utilizando al máximo los recursos disponibles en un menor tiempo que el planificado. Se optimizan tiempo y recursos. (Münch, 2010) Para esta autora “la eficiencia se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad”.(pág. 23)

(Amaru, 2009) “Eficiencia es la palabra que se utiliza para indicar que la organización usa sus recursos productivamente o de manera económica.

Cuanto mayor sea el grado de productividad o economía en el empleo de los recursos, más eficiente será la empresa. En muchos casos, eso significa usar una menor cantidad de recursos para producir más”.(pág. 122)

1.3.1.5. Recursos

Los recursos son de espectro amplio y abarcan un grupo de fenómenos individuales, sociales y organizacionales; sin duda las personas son el principal recurso de las organizaciones, que, en esencia, son grupos de personas que utilizan recursos: materiales, como espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipos, e intangibles, como el tiempo y los conocimientos.

(Pinto, 2012) “En la organización existen tres elementos de vital importancia, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, éstos tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, induciendo la nueva restructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos. Y es que así como se modifican objetivos y sistemas tecnológicos, es necesario que las personas aprendan actividades nuevas, conjuntamente con la empresa para que no se queden obsoletas”.(pág. 14)

Los recursos pueden ser tangibles e intangibles; los recursos tangibles son activos que se pueden ver y medir. Los recursos intangibles incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo.

Materiales

Los recursos materiales son bienes tangibles que tiene la organización, pueden ser la materia prima que son los insumos y materiales indispensables para producir un artículo y la planta, que comprende la maquinaria y el equipo son factores básicos en el proceso productivo. Esto varía según las organizaciones ya que las organizaciones sociales cuentan y utilizan otro tipo de recursos materiales

(Hernández y Rodríguez, 2011) “Los recursos materiales se constituyen por los bienes que le permiten a la empresa realizar la producción de los bienes o servicios con los que satisface las necesidades de clientes o usuarios. Son parte de los recursos materiales de la empresa: terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, vehículos, etc.; todos estos elementos también pueden pertenecer a la empresa o financiarse mediante créditos”.(pág. 9)

Para (Amaru, 2009) en su libro Fundamentos de Administración establece que “las personas son el principal recurso de las organizaciones que, en esencia son grupos de personas que utilizan recursos materiales como espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipos” (pág. 119).

En el caso de las Comunas los dirigentes son los encargados de la administración de los recursos; así lo establece la Ley de Comunas y el Reglamento Interno.

Financieros

Los recursos financieros son el activo con el que cuenta la organización, refiriéndose a las unidades monetarias, las organizaciones sociales para realizar una gestión deben buscar fuentes de financiamiento internas o externas en este caso lo realizan por la contribución de los socios y los excedentes de dinero invertirlos con el máximo rendimiento.

(Münch, 2010) “Los recursos financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; éstos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores”.(pág. 193)

Para (Amaru, 2009) “La función financiera cuida el dinero de la organización. Tiene como objetivo proteger y utilizar de modo eficaz los recursos financieros”, la función financiera es indispensable en toda organización, ya que a través de ella se administran los recursos, y se realizan actividades primordiales como la obtención y asignación de recursos, el control de costos y gastos, el pago de

obligaciones y todas aquellas actividades tendientes a obtener los máximos rendimientos financieros.

Las comunas cuentan con limitados recursos financieros para ejecutar las acciones que desean realizar, no cuentan con esa competencia, sin embargo para que se realicen obras en su comunidad los dirigentes comunales deben acudir a las instituciones de mayor relevancia, como son la Prefectura y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal a realizar gestiones para que las mismas ejecuten obras de interés social en su localidad.

INFORMACIÓN DE LA COMUNA EL AZÚCAR

- **Ubicación**

La Comuna Azúcar pertenece a la parroquia urbana, Cantón y Provincia de Santa Elena, está asentada a cinco kilómetros de la actual carretera Guayaquil-Salinas, la misma que se ha convertido en uno de los lugares más privilegiados de nuestra provincia, por gozar de un territorio fértil y tener la presa que lleva el nombre de su población.

- **Superficie**

Tiene una extensión aproximada de 8435 hectáreas, comprendidos dentro de los linderos señalados en el levantamiento topográfico e informe técnico de linderación elaborados por el Programa Nacional de Regionalización Agraria PRONAREG, cuya titularidad de dominio reconocida por el Sr. Carlos Vallejo López, Ministro del MAGAP. Estos datos recogidos del testimonio de la Escritura Pública de diligencia de protocolización de providencia de dominio, que declara a favor de la Comuna Azúcar, a su vez inscritos en el Registro de la propiedad del Cantón Santa Elena.

- **Población**

La Comuna tiene una población de 2800 habitantes aproximadamente, divididos en 53% hombres y 47% mujeres, de los cuales son habitantes de la zona.

Datos recogidos en un censo realizado por el Departamento de Desarrollo Comunitario del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena. En la división poblacional se encuentran niños, jóvenes, adultos y adultos mayores. Los mismos que habitan en la zona.

Entre la población asentada, se encuentran los socios comuneros que son 412 personas miembros de la localidad. De los cuales 5 son los miembros de la directiva comunal, 350 socios comuneros activos y 57 socios comuneros inactivos por falta de pago.

Entre los apellidos más frecuentes que se encuentran en El Azúcar tenemos Yagual, Suárez, Orrala, Sánchez, Vera, Mejillones, Salvador, Villón, Gonzales, entre otros, los mismos que esperan mejores días y con ello proyectarse al progreso en busca de un mejor futuro para la presente y nuevas generaciones.

- **Límites**

La comuna de El Azúcar hace linderación con las siguientes comunidades:

CUADRO 3. Límites de la comuna

PUNTOS CARDINALES	LINDERACIONES
Por el Norte	con la Comuna de Calicanto
Por el Sur	con la Comuna Zapotal
Por el Este	con las Comunas Sube y Baja y Sacachún
Por el Oeste	con las Comunas San Rafael y Rio Verde

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez.

- **Reseña Histórica de la Comuna El Azúcar**

De acuerdo a relatos de sus moradores, el recinto que hoy en día conocemos como El Azúcar, fue fundado a finales del siglo XIX, siendo los señores: Álvaro Panchana, Pedro Mejillones, Armando Orrala, José Figueroa Gonzales, entre otros que llegaron hasta este lugar y fundaron esta comunidad que pertenece al Cantón Santa Elena.

- **El Azúcar y su nombre.-**

El nombre que designaron sus primeros habitantes a esta comunidad fue llevado desde la cúspide de un cerro. Pues comentan los más antiguos quienes conocieron que en la punta de una montaña que se encuentra dentro de su circunscripción (jurisdicción), había una roca que semejaba a un Pan de Azúcar. Así se llamó el recinto por mucho tiempo

Con el devenir de los años sus habitantes, decidieron quitarle el Pan, y llamar a su comunidad simplemente con el nombre de El Azúcar, el mismo que se conserva hasta la actualidad. Estos son los casos de nuestros pueblos, que tienen su peculiaridad y que se desconoce en la historia peninsular, el mismo que tratamos de rescatarlo para que perdure a través de este diccionario.

- **El Azúcar y su etapa Comunal**

Los habitantes de este pueblo en el año de 1949 llevado por el interés y entusiasmo de los señores Pedro Mejillones, Santos Gonzales, Armando Orrala, entre otros, deciden organizar su institución comunal, la misma que se lleva a efecto el 27 de diciembre del año 1949 y obtienen su reconocimiento jurídico a través de Acuerdo Ministerial N°.3640, el 31 de julio del 1951. Así los comuneros del Recinto del Azúcar, vienen administrar sus 8400 hectáreas, que

forman su jurisdicción territorial. Bien podemos anotar que el primer presidente que tuvo la Comuna de El Azúcar fue don Pedro Mejillones.

- **El Azúcar y su desarrollo Agrícola.-**

El desarrollo de los pueblos no solo es alegría, también existe desolación cuando el territorio como el de la Comuna que estamos narrando son mal administrados.

Cuando afínales de la década del 60 del siglo pasado se construyó la represa, el cual venía a significar progreso para la comunidad, según algunos de sus ciudadanos, “fue su desgracia porque perdieron las tierras que con mucho esfuerzo le habían dejado sus antepasados”. Pues es lamentable escuchar a los moradores de este pueblo quienes con nostalgia dicen que perdieron las 8400 hectáreas y que solo tienen; “el pedazo de tierra donde se levantan sus viviendas y nada más, el resto fueron vendidas entre gallos y medianoche”. En la actualidad tratan de recuperar una pequeña cantidad de territorio.

En los alrededores es fácil observar las haciendas que con solo “membretes” abandonadas e hipotecadas por las entidades bancarias en liquidación que tiene a su cargo la AGD. Dos o tres haciendas, son las únicas que trabajan y cosechan la variedad de productos que brinda esta prodigiosa tierra a quienes llegan a cultivarlo. Aquí se cosecha desde algodón, toda clase de hortalizas, hasta el más simple de los tubérculos, que si se trabajará toda la extensión, desde aquí se abastecería a todo el país.

- **Educación**

Este recinto tiene en la Escuela “Mariscal Sucre” su principal centro de educación, que es encargada de brindar a la niñez de El Azúcar, las primeras nociones del aprendizaje. Debemos de anotar que anteriormente, había otra escuela donde se

educaba a las niñas la misma que llevaba por nombre “24 de Mayo”, la cual desapareció y se fusionaron quedando la “Mariscal Sucre”, como escuela mixta también se recuerda al profesor Arístides Reyes Constante, como uno de los primeros preceptores que llegó a esta comunidad. Actualmente cuenta con 6 docentes.

- **Economía**

La economía de El Azúcar está sustentada en la agricultura de ciclo corto y gran parte han emigrado a las grandes ciudades, donde realizan diversas clases de trabajo. En un principio la ciudadanía trabajaba en la ganadería y agricultura.

Tiempo después se dedicaron a la quema del carbón, aprovechando que en su jurisdicción comunal había una extensa montaña para realizar este trabajo, en este recinto aún se recuerda a los señores Félix Lindao y Carlos Bonilla Tomalá, oriundos de la Comuna Zapotal, que llegaron a este territorio y enseñaron con Maestría y paciencia a la elaboración de un horno para la quema de la leña que se convirtió en carbón. Esta fue otra fuente de trabajo que tuvo el hijo de esta tierra.

1.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

1.4.1. Constitución de la República del Ecuador 2008

La Constitución de la República del Ecuador aprobada en Referéndum en el 2008, forma parte importante de la presente investigación ya que es el fundamento legal principal de la misma, que en su título II, capítulo cuarto, artículo 56 establece los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.

“Art. 56.- Las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, el pueblo afroecuatoriano, el pueblo montubio y las comunas forman parte del estado ecuatoriano, único e indivisible” (Asamblea Nacional, 2008, pág. 41)

En el artículo 57 se establecen los derechos colectivos a los que están sujetos las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, entre estos aspectos más importantes relacionados al tema de estudio tenemos:

A mantener, desarrollar y fortalecer tradiciones ancestrales y formas de organización social, conservar la propiedad imprescriptible de sus tierras, las mismas que serán inalienables, inembargables e indivisibles, a mantener su posesión.

A conservar y desarrollar sus propias formas de convivencia y organización social, así como también a mantener su patrimonio cultural histórico, a tener representatividad, por medio de organizaciones, entre otros aspectos.

Además la Constitución en su Título V Organización Territorial del Estado, capítulo segundo, artículo 248, establece que “Se reconocen las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas. La ley regulará su existencia con la finalidad de que sean consideradas como unidades básicas de participación en los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional de planificación”.

1.4.2. Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017

El Plan Nacional del Buen Vivir es un instrumento en el que se establecen directrices a aplicarse en un periodo determinado, en el cual se diseñan objetivos y políticas, con el fin de mejorar la calidad de vida de los y las ecuatorianas, el objetivo 1 del plan es “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular” (Senplades, 2013), en su política 1.12 Fomentar la auto organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común, literal c, establece que se debe “Promover el respeto y el reconocimiento de las formas organizativas de las comunidades, los pueblos y las nacionalidades”.(Senplades, 2013, pág. 104)

1.4.3. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, se refiere a las comunas en los siguientes artículos:

Artículo 103.- Tierras y territorios comunitarios.- Se reconoce y garantiza a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, la propiedad imprescriptible de sus tierras comunitarias que serán inalienables, inembargables e indivisibles y que estarán exentas del pago de tasas e impuestos; así como la posesión de los territorios y tierras ancestrales, que les serán adjudicadas gratuitamente.(Asamblea Nacional, 2010)

Otro de los artículos relacionados con las Comunas es:

Artículo 308.- Comunas, comunidades y recintos.- Constituirán una forma de organización territorial ancestral las comunas, comunidades y recintos en donde exista propiedad colectiva sobre la tierra. Éstas serán consideradas como unidades básicas para la participación ciudadana al interior de los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional descentralizado de planificación en el nivel de gobierno respectivo. Se reconocen las formas de organización comunitarias en el marco del presente Código y la Ley de Comunas, sin perjuicio de los derechos colectivos de la Constitución, y los instrumentos internacionales en el caso de las nacionalidades y pueblos indígenas, afroecuatorianos y montubios.(Asamblea Nacional, 2010)

VIGÉSIMO CUARTA.- Comunas urbanas.- En el caso de comunas existentes, cuyos territorios, total o parcialmente se encuentren en perímetros urbanos, los gobiernos autónomos municipales o metropolitanos, a través de sus órganos legislativos, en consulta con los comuneros, definirán la forma de utilizar la tierra comunitaria y/o bienes colectivos.(Asamblea Nacional, 2010)

1.4.4. Codificación de la Ley de Organización y Régimen de Comunas

El H. Congreso Nacional y su Comisión de Legislación y Codificación de acuerdo con lo dispuesto en el número 2 del Art. 139 de la Constitución Política de la

República, expidió la Codificación de la Ley de Organización y Régimen de Comunas en el año 2004 los artículos más relevantes son los que cito a continuación:

TÍTULO I

CONSTITUCIÓN

(Congreso Nacional, Comisión de Legislación y Codificación , 2004)**Art. 1.- ESTABLECIMIENTO Y NOMINACIÓN DE LAS COMUNAS.-** Todo centro poblado que no tenga la categoría de parroquia, que existiera en la actualidad o que se estableciere en lo futuro, y que fuere conocido con el nombre de caserío, anejo, barrio, partido, comunidad, parcialidad, o cualquiera otra designación, llevará el nombre de comuna, a más del nombre propio con el que haya existido o con el que se fundare.

TÍTULO II

DE LA REPRESENTACIÓN

Art. 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.

TÍTULO III

DEL CABILDO

Art. 15.- DE LAS SESIONES.- Obligatoriamente, el cabildo se reunirá en sesión el primer domingo de cada mes, con la concurrencia de tres de sus miembros, por lo menos. Podrá realizar otras sesiones, en cualesquier día y hora, previa citación, verbal o escrita, practicada por el secretario, por orden del presidente o a pedido de dos vocales.

Art. 17.- ATRIBUCIONES DEL CABILDO.- Son atribuciones del cabildo:

a) Dictar las disposiciones y reformar libremente los usos y costumbres que hubiere, relativos a la administración, uso y goce de los bienes en común;

- b)** Arrendar, con el voto favorable de por lo menos cuatro de sus miembros, parte o el todo de los bienes en común, con sujeción a la Ley de Desarrollo Agrario mediante escritura pública y por un tiempo que no pase de cinco años;
- c)** Recibir y aceptar, con beneficio de inventario, donaciones, legados o adjudicaciones de bienes que se hagan a favor de la comuna, bienes que ingresarán al patrimonio común;
- d)** Defender, judicial o extrajudicialmente, la integridad del territorio que pertenezca a la Comuna, y velar por la seguridad y conservación de todos los bienes en común;
- e)** Adquirir bienes para la comuna, mediante operaciones comerciales, y contraer con este fin, previa aprobación del Ministro de Agricultura y Ganadería, obligaciones a plazo, con hipoteca de los bienes que adquiere o de los que posee la comuna.
- f)** Estudiar la división de los bienes en común que posee o adquiera la comuna, la posibilidad y conveniencia de su enajenación, y la de transigir en los juicios civiles que versen sobre ellos o de llegar a otro arreglo en estos litigios; y la posibilidad de resolver estos asuntos previa la aquiescencia de la asamblea general; en caso de fraccionamiento de predios comunales se requerirá la resolución adoptada por las dos terceras partes de la asamblea general, siendo prohibido el fraccionamiento de los páramos, así como de las tierras destinadas a la siembra de bosques;
- g)** Propender al mejoramiento moral, intelectual y material de los asociados. Es obligación primordial del cabildo aplicar a esta finalidad el rendimiento de los bienes colectivos; y,
- h)** Para cumplir la obligación impuesta en el literal anterior, el cabildo puede fijar una cuota mensual, anual o extraordinaria, obligatoria para todos los asociados, y cuya cuantía dependa de la capacidad económica de los habitantes, e imponer una contribución moderada por el uso de los bienes colectivos, previa aprobación del Ministro de Agricultura y Ganadería.

Art. 19.- DEBERES Y FACULTADES DEL PRESIDENTE DEL CABILDO.-Los principales deberes y facultades del presidente del cabildo, a más de los que determine el reglamento de cada comuna, son los siguientes:

- a) Convocar las sesiones del cabildo;
- b) Dirigir la discusión;
- c) Informar, por escrito o de palabra, en la sesión solemne del 1o. de enero de cada año, en la cual toma posesión el nuevo cabildo, de las principales gestiones y actividades del cabildo cesante;
- d) Suscribir todas las comunicaciones del cabildo, las actas de las sesiones, las partidas de inscripción en el registro y los inventarios de los bienes del patrimonio común; y,
- e) Representar oficialmente a la comuna en cualquier acto público o gestión referente a ella.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología aplicada en la presente investigación permitió el sustento teórico, tuvo el objetivo primordial de aplicar procedimientos metodológicos, se aplicó un diseño basado en los métodos cualitativo y cuantitativo, aplicación de modalidades, tipos documental, de campo e histórica, entre las técnicas e instrumentos para la obtención de datos se utilizó estudios bibliográficos, descriptivos y de campo, aspectos relacionados con el accionar del cabildo comunal, con el propósito de comprobar la hipótesis planteada.

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se desarrollo la presente investigación apoyado en los enfoques cualitativo y cuantitativo ya que se analizó la realidad social que vive la Comuna, su organización, la gestión de los dirigentes comunales y su comportamiento ante la sociedad; como también se aplicaron tipos de investigación como la entrevista dirigida a los miembros del cabildo comunal y la encuesta dirigida a los socios comuneros.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad utilizada en la presente investigación es factible ya que el tipo de proyecto realizado tiene un propósito de uso inmediato; ya que la propuesta va enfocada a la organización comunal, que consistió en la investigación, elaboración de un modelo viable enfocado a la solución de los problemas que aquejan a la Comuna.

La modalidad empleada se basó en la investigación documental, de campo, histórica y descriptiva, mismas que permitieron la oportuna recopilación de información para el presente estudio, se utilizaron instrumentos como la observación directa, las encuestas y las entrevistas.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Por el Lugar

2.3.1.1. Investigación bibliográfica o documental

Este tipo de investigación permite consultar información de libros, revistas, diarios; para el desarrollo de la presente investigación se recurrió a documentos de la organización, no solo de fuente primaria sino también secundaria.

Entre las fuentes primarias de la organización, encontramos: Escritura Pública de la notaria de Santa Elena, Actas, Reglamento Interno de la Comuna, Listado de socios, para de esta forma recopilar información necesaria; y los de fuente secundaria como: libros, publicaciones, entre otros.

(Bernal, 2010) La investigación documental consiste “en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio, las principales fuentes documentales son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escrita”.(págs. 111-112)

2.3.1.2. Investigación de campo

Se realizó este tipo de investigación para analizar y estudiar la problemática existente en la localidad, para de esta forma detallar, entender y demostrar las causas u origen que provocaron dicha problemática y los efectos que produce.

Para diagnosticar la problemática se visitó la Comuna varias ocasiones utilizando la observación directa.

(Muñoz, 2011)“En la ejecución de los trabajos de este tipo, tanto el levantamiento de información como el análisis, las comprobaciones, la fundamentación de los conocimientos y la aplicación de los métodos utilizados para obtener conclusiones tienen lugar directamente en el ambiente donde se desenvuelve el fenómeno o hecho bajo estudio”(pág. 126).

2.3.1.3. Investigación histórica

Se utilizó este tipo de investigación, para recabar relatos de hechos que trascendieron en la historia de la comunidad, consultando hechos del pasado, contrastándolas con el presente, de tal modo que nos permitió visualizar la problemática existente en el Cabildo Comunal, además conocer su fundación, historia y los procesos que se llevaron a cabo para ser Comuna, entre otros factores.

(Bernal, 2010)“La investigación histórica tiene como principales fuentes y técnicas de obtención de la información, la revisión documental, los vestigios y objetos reales, así como en algunos casos personas que tuvieron relación directa con los hechos estudiados o quienes, aunque no tuvieron relación directa con esos hechos, cuentan con información válida y confiable sobre los mismos”.(pág. 111)

2.3.2. Por el Nivel

2.3.2.1. Investigación descriptiva

Se utilizó esta investigación ya que se detallan los rasgos del fenómeno estudiado, tanto de las variables dependiente e independiente y se recurrió a la utilización de técnicas para la recopilación de información como:

- ◆ Entrevistas a los Directivos de la Comuna El Azúcar.

- ◆ Encuestas a los Socios Comunereros
- ◆ Observación directa

“La investigación descriptiva, aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. Es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental”.(Bernal, 2010, pág. 122)

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Es la forma como se desarrolla la investigación, incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos. Se aplica el método de acuerdo a la problemática existente en la localidad

Los métodos que se aplicaron en la presente investigación, son:

- Inductivo
- Deductivo
- Analítico-sintético
- Histórico-comparativo

2.4.1. Método inductivo

Se utilizó este método con el objetivo de estudiar la problemática interna de la organización, a su vez detectar las posibles falencias existentes, y determinar las conclusiones de carácter específico.

(Bernal, 2010) **Método inductivo** “Este método utiliza 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 y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”.(págs. 59-60)

2.4.2. Método deductivo

Se aplicó el método deductivo, ya que se caracteriza por tomar conclusiones de carácter general para luego tener explicaciones específicas de las actividades y acciones de la comuna.

(Bernal, 2010) Método deductivo “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener 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”.(pág. 60)

Aplicando este método de investigación, se procedió a analizar las leyes y demás instrumentos, que regulan el accionar de la Comuna y el Cabildo, lo que nos permitió estudiar cuantiosa información de carácter general, para luego explicar casos particulares o específicos que suceden en la organización.

2.4.3. Método analítico – sintético

Se utilizó este método para identificar la situación actual de la comunidad, para luego observar la problemática de la organización, específicamente de los directivos comunales, determinar las falencias, y plantear las posibles soluciones para cada una de las partes que componen el problema. Se plantearon las conclusiones y recomendaciones.

(Bernal, 2010)**Método analítico-sintético** “Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”.(pág. 60)

2.4.4. Método histórico-comparativo

Se aplicó este método al investigar la historia de la comuna, recabando información de los directivos y socios acerca de la influencia de la variable independiente, proceso administrativo y la variable dependiente desarrollo organizacional, comparando la problemática de la primera variable y diagnosticando los efectos que produce dicho fenómeno.

(Bernal, 2010) **Método histórico-comparativo** Procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común.(pág. 60)

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se utilizó técnicas de investigación para la recopilación de datos, mismas que me permitieron conocer la realidad actual de la Comuna El Azúcar, la de sus miembros directivos, y también de los socios comuneros, los mismos que dieron a conocer sus perspectivas, y opiniones respecto al objeto de estudio.

2.5.1. Recopilación documental

Este tipo de técnica me permitió estudiar los antecedentes de la investigación por medio del estudio de documentos de la organización, como los estatutos y el reglamento interno que data del 1958, testimonios de los habitantes acerca de la historia, plasmado en el Diccionario Histórico Peninsular de Santa Elena.

(Muñoz, 2011) Se refiere al acopio de información y antecedentes relacionados con la investigación que se realiza a través de documentos escritos, testimonios fonográficos, grabados, iconográficos, electrónicos o de páginas Web, sean formales e informales, en donde se plasma el conocimiento que es avalado por autores que realizaron una previa investigación.(pág. 119)

Dada la situación se consideraron las siguientes fuentes:

Entre las Normas consultadas tenemos: Acta Constitutiva de la comuna, Constitución de la República del Ecuador 2008, Ley de Organización y Régimen de las Comunas y Reglamento Interno de la Comuna El Azúcar, información a nivel administrativo encontramos el listado de socios comuna Azúcar, el inventario comunitario y el inventario de bienes comunales.

En la ubicación geográfica consultada se reviso los límites de la Comuna, la situación económica, aspectos como la economía, el desarrollo agrícola y los aspectos sociales.

2.5.2. Observación directa

En el presente trabajo se aplicó esta técnica de investigación que consistió en la revisión de las instalaciones en las que se reúnen los socios comuneros con los miembros de la directiva, sea en Asamblea Ordinaria o Extraordinaria, en la que se tratan aspectos importantes para desarrollo poblacional, también se visitó los lugares más significativos que tiene la comunidad, como: Observación del desarrollo de las Asambleas, accionar de los directivos al proponer nuevos cambios y accionar de los socios comunero/as y los bienes con los que cuenta la comuna

(Muñoz, 2011) Observación “Es la obtención de información a partir de un seguimiento sistemático del hecho o fenómeno en estudio, dentro de su propio medio, con la finalidad de identificar y estudiar su conducta y características”.(pág. 119)

2.5.3. Entrevista

Se aplicó está técnica en la presente investigación con el objeto de obtener la mayor información acerca de las actividades que realiza el cabildo comunal en

beneficio de la colectividad en general, con las opiniones y versiones de los dirigentes comunales ya que son estos quienes están a cargo de la gestión comunal; la entrevista se realizó por medio del diálogo directo entre los involucrados.

(Muñoz, 2011) Este sistema se emplea para la recopilación de información, cara a cara, para captar tanto las opiniones como los criterios personales, formas de pensar y emociones de los entrevistados. Mediante las entrevistas, se profundiza sobre los juicios emitidos para que el investigador realice más adelante las interpretaciones pertinentes.(pág. 119)

2.5.4. Encuesta

Es una de las técnicas más utilizadas que sirve para recabar información necesaria y pertinente para el desarrollo de la investigación, acerca de las variables objeto del estudio, opiniones de los socios, involucrados directos de la investigación, dado por un cuestionario de preguntas mismas que nos dieron como resultado datos cuantitativos, que nos orientan al desarrollo organizacional de Comuna por medio del Diseño del Modelo de Gestión Administrativa aplicado a dicha organización.

(Muñoz, 2011)“Es la información que se obtiene a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, generalmente en anonimato, con el propósito de conocer comportamientos y conocer tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno a estudiar.”(pág. 119)

2.6. INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN

Para realizar un trabajo investigación se utilizan diversos instrumentos con el objetivo de medir las variables independiente y dependiente, en este caso se aplicó el cuestionario de preguntas.

2.6.1. Cuestionario de Preguntas

Es el instrumento más utilizado para recolectar datos y probar una hipótesis, consiste en diseñar una serie de preguntas direccionadas a probar la hipótesis

planteada, las variables, en la presente investigación se plantearon 23 preguntas dirigidas a los socios comuneros y 15 preguntas a los 5 miembros de la directiva de la Comuna El Azúcar.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población

(Morán & Alvarado, 2010) Establece que la población “es el universo de individuos definidos en la hipótesis”.(pág. 46)

La población con la que se trabajó para realizar el presente estudio, corresponde a los habitantes de la comuna El Azúcar, específicamente a los directivos y a los socios comuneros, quienes conforman la asamblea general, también denominada universo, estos están divididos o segmentados de la siguiente manera:

CUADRO 4. Población

POBLACIÓN	#
Directivos de la Comuna	5
Socios Comuneros Activos	350
Socios Comuneros Suspendidos	57
Total.....	412

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

El universo o población total de la presente investigación lo conforman 412 socios de la Comuna, de los cuales 5 son los miembros de la directiva comunal, 350 son socios activos y los 57 socios restantes son aquellos que están suspendidos por falta de pago, los mismos que una vez que cancelen el total de las cuotas serán reintegrados al seno comunal.

2.7.2. Muestra

La muestra es una parte representativa de la población, según varios autores la muestra se proceso cuantitativo y cualitativo

(Hernández, Fernandez, & Baptista, 2010)La muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población (en el sentido de la validez externa que se comento al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa”.(pág. 173)

Tipos de muestreo

Según (Morán & Alvarado, 2010)existen dos tipos de muestreo que son probabilístico y no probabilísticos, que se detallan a continuación: El muestreo probabilístico consiste en escoger al azar cada uno de los individuos de la muestra. Muestreo no probabilístico. Los sujetos que aparecen en la muestra son seleccionados a interés del investigador. Este tipo de muestreo no permite generalizar los datos a la población. (pág. 46)

Se aplicó el tipo de muestreo probabilístico ya que es la más utilizada para el presente estudio, ya que la población estudio de objeto es finito, ya que se conoce cuantos socios existen en la organización. Se utilizo la siguiente fórmula:

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

Entre los datos considerados en la formula están:

n: tamaño de la muestra que deseamos conocer

N: tamaño de la población objeto de estudio (412)

p: probabilidad de éxito (0,5)

q: probabilidad de fracaso (0,5)

e: error estándar (0,05)

k: nivel de confianza 2

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{412 (0,5 \cdot 0,5)}{(412 - 1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{412 (0,25)}{(411)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{103}{0,506875}$$

$$n = 203,205910$$

Lo que implicó que nuestra muestra sea de 203 personas.

El siguiente cuadro determinad una división de la muestra:

CUADRO 5. Muestra

MUESTRA	#
Socias Comunereras	100
Socios Comunereros	103
Total	203

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

2.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó la investigación con el objetivo de determinar la influencia del proceso administrativo que no permite el desarrollo organizacional de la Comuna El Azúcar, para lo cual se integró las técnicas e instrumentos mencionados anteriormente, así como para la ejecución se diseñó una metodología la cual fue aplicada en este estudio.

Entre los procedimientos del presente estudio, están la determinación del problema de investigación, aspectos como la operacionalización de las variables, estudios bibliográficos, e históricos, población y muestra, aplicación de la encuesta por medio del cuestionario de preguntas realizado de acuerdo a los indicadores y dimensiones del presente estudio, las mismas que determinaron su validez y confiabilidad.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA

La Comuna el Azúcar, es una población ubicada en la Parroquia urbana, cantón y Provincia de Santa Elena, para la administración de sus bienes posee una directiva que lo conforman los miembros del Cabildo, electos democráticamente en sesión ordinaria cada año en el mes de diciembre, los mismos que poseen conocimientos empíricos, ya que no han sido educados para realizar dicha labor, su modo de administrar es en base a lo que se han realizado directivos pasados.

En el desarrollo de la presente investigación, se aplicó esta técnica con el objetivo de observar las falencias existentes en la organización comunal, por parte de los miembros del cabildo los mismos que no aplican el proceso administrativo, debido al desconocimiento, se observó como los dirigentes actuales comunican de manera incorrecta a los socios acerca de las reuniones de trabajo, las mismas que los socios toman son cierto desinterés por falta de motivación y deciden no asistir hasta un segundo llamado, no se dispone de material tecnológico dentro de la organización por lo cual los oficios enviados los redactan en el Cantón Santa Elena en un Cyber, información que no es respaldada.

Además la Comuna El Azúcar entre sus bienes cuenta con una Represa, la Casa comunal, un Parque infantil, Escuela, cancha de uso múltiple, una iglesia católica, dos templos evangélicos, una guardería auspiciada por el CNH, un dispensario médico del SSC, (Seguro Social Campesino) para transportarse se dispone de una línea de taxis que realizan el recorrido hasta Santa Elena.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

3.2.1. Desarrollo de la entrevista

Se desarrolló entrevista a los dirigentes de la Comuna El Azúcar; en este caso a los señores:

CUADRO 6. Dirigentes

DIRIGENTES	CARGO
Sr. Ulbio Aliber Asencio Yagual	Presidente
Sr. Julio Xavier Vera Ochoa	Vicepresidente
Sra. Glenda Amarilis Vera Merejildo	Secretaria
Sr. Carlos Pascual Merejildo Yagual	Tesorero
Sr. Sestel Elías Orrala González	Síndico

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

Los dirigentes mencionados en el cuadro anterior proporcionaron cierta información de acuerdo al formato realizado para la entrevista formal, misma que sirvió como base para la presente investigación. Los resultados de la misma se presentan a continuación:

1.- ¿Aplica el proceso administrativo en su gestión como administrador de la Comuna El Azúcar?

Los dirigentes de la Comuna manifestaron que desconocen que es el proceso administrativo mismo que debería aplicarse en las organizaciones.

Planificación:

2.- ¿Se realiza planificación de las actividades a realizar?

Los miembros de la directiva consideran que si se planifica las actividades a realizar, ya que ellos se reúnen periódicamente para dicho cometido, y se comunica a los socios cuando se convoca a reuniones de trabajo y se socializa las actividades que se han realizado durante cierto periodo.

3.- ¿A qué normativas está sujeta la administración y el funcionamiento de la comuna El Azúcar?

Los entrevistados manifestaron que a las normativas a las que está sujeta la Comuna El Azúcar son la Constitución de la República, la Codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas, a las resoluciones y disposiciones del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, como también al Reglamento Interno aprobado en 1958.

4.- ¿Dispone de un Reglamento interno su organización comunal?

Si, la Comuna dispone de un Reglamento Interno, que fue elaborado en enero de 1958, fue discutido y aprobado en tres sesiones celebradas los días 25, 28 y 31 de enero del mismo año.

Organización

5.- ¿Cuenta con una Estructura Orgánica (organigrama) la comuna?

En la actualidad la organización comunal no dispone de una Estructura Orgánica, solo se cuenta con el reglamento en el que se establece que se debe elegir a las autoridades cada año, en este caso al presidente (a), vicepresidente (a), secretario (a), tesorero (a) y a un síndico (a).

6.- ¿Dispone de un manual de funciones?

Los directivos manifestaron que no se dispone de un Manual de Funciones, solo de la Ley de Comunas que en uno de sus artículos menciona los deberes y facultades del presidente y de los demás miembros del cabildo, además de un Reglamento Interno que está obsoleto.

Coordinación

7.- ¿Los recursos económicos para los gastos que requiere la organización son obtenidos?

Para su funcionamiento los recursos económicos con los que cuenta la organización son las cuotas mensuales de los socios comuneros.

8.- ¿Su organización cuenta con comisiones especiales? Cuántas y cuales

Los integrantes de la directiva de la organización manifestaron que en la actualidad no se cuenta con Comisiones Especiales.

Dirección

9.- ¿Cada qué tiempo convoca a la Asamblea a Reunión? ¿En el año transcurrido hasta hoy cuantas reuniones se han realizado?

Los dirigentes de la comuna manifestaron que cada dos meses se convoca a sesión pero no siempre se realizan por falta de quórum ya que si asisten menos de 50 socios, no se sesiona hasta una próxima convocatoria, en el año se han realizado cuatro reuniones de trabajo.

10.- ¿Cómo se comunica a los socios acerca de las reuniones a realizarse?

Los socios son comunicados por medio de una pizarra existente en la Casa Comunal, la misma que se la coloca al frente, 48 horas antes en la que se detalla fecha, hora, motivo de la reunión, algunas veces se recurre al alquiler de un megáfono ya que no se dispone de uno propio por falta de recursos y se recorre por las principales calles de la comunidad.

Control

11.- ¿En la organización se realiza el proceso de Rendición de Cuentas? Con que frecuencia

En la comuna se realiza una rendición de cuentas anual, una vez terminado su periodo de gestión por el cual fue electo; y se dan a conocer aspectos importantes como situación financiera de la organización y los trámites realizados.

12.- ¿Considera conveniente el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo organizacional de la comuna El Azúcar?

Los dirigentes de la Comuna indicaron que es muy importante y a su vez necesario la implementación de un Modelo de Gestión para la comuna, ya que servirá de mucha ayuda tanto a los dirigentes actuales, como a los dirigentes futuros y que permitirá el desarrollo no solo organizacional, sino también de la comunidad ya que por y para ellos es el esfuerzo que se realiza en el cabildo.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS SOCIOS COMUNEROS.

1.- ¿Conoce Ud. si la organización cuenta con una misión y visión que direccionen las actividades administrativas?

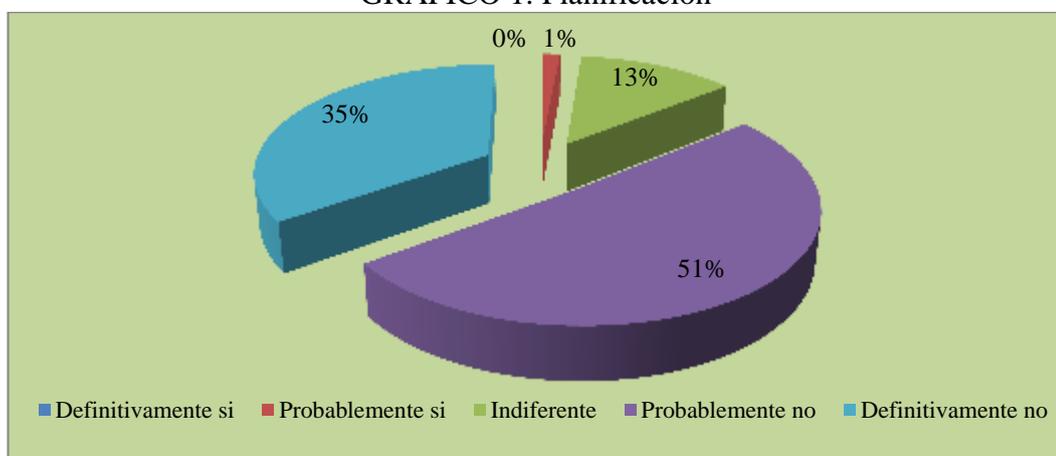
TABLA 1. Planificación

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		N° de encuestados	Porcentaje
1	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	3	1%
	Indiferente	26	13%
	Probablemente no	103	51%
	Definitivamente no	71	35%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 1. Planificación



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

Con esta pregunta se busca conocer si la organización cuenta con planificación, de los cuales el 51% de los encuestados indicó que probablemente no cuenta, el 35%, definitivamente no conoce del tema, el 13% se mostró indiferente y el 1% considera que si tiene, estos indicadores demuestran que la Comuna no dispone de una planificación que defina y direccionen un horizonte a seguir.

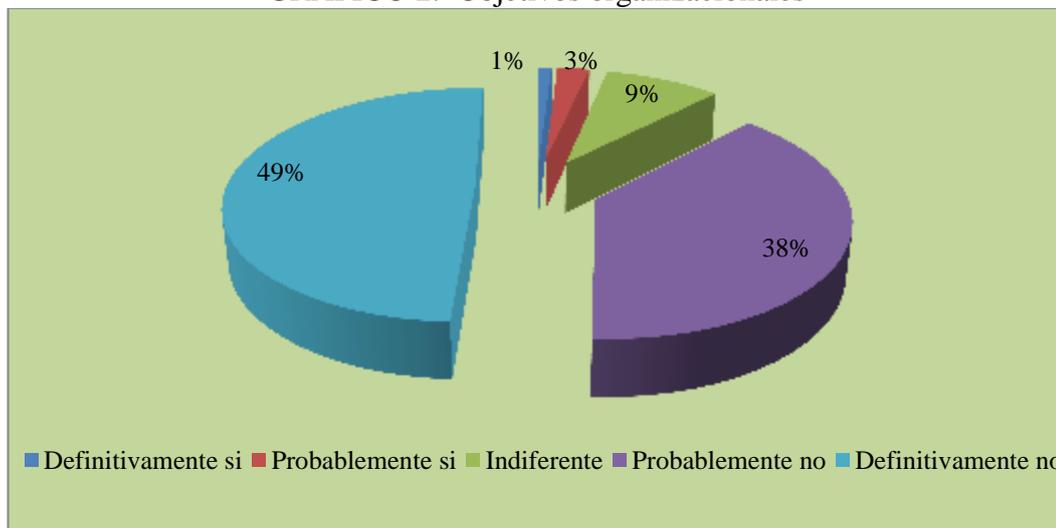
2.- ¿Considera Ud. que se han implementado objetivos organizacionales en el proceso de planificación?

TABLA 2. Objetivos organizacionales

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
2	Definitivamente si	2	1%
	Probablemente si	5	2%
	Indiferente	18	9%
	Probablemente no	78	38%
	Definitivamente no	100	49%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 2. Objetivos organizacionales



Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

De los datos encuestados a los socios comuneros acerca de los objetivos organizacionales, el 49% respondió que definitivamente no se han implementado, el 38% que probablemente no, el 9% desconoce por lo cual contesto indiferente, el 3% considera que probablemente si posee objetivos y el 1% que definitivamente si cuenta con dicha guía.

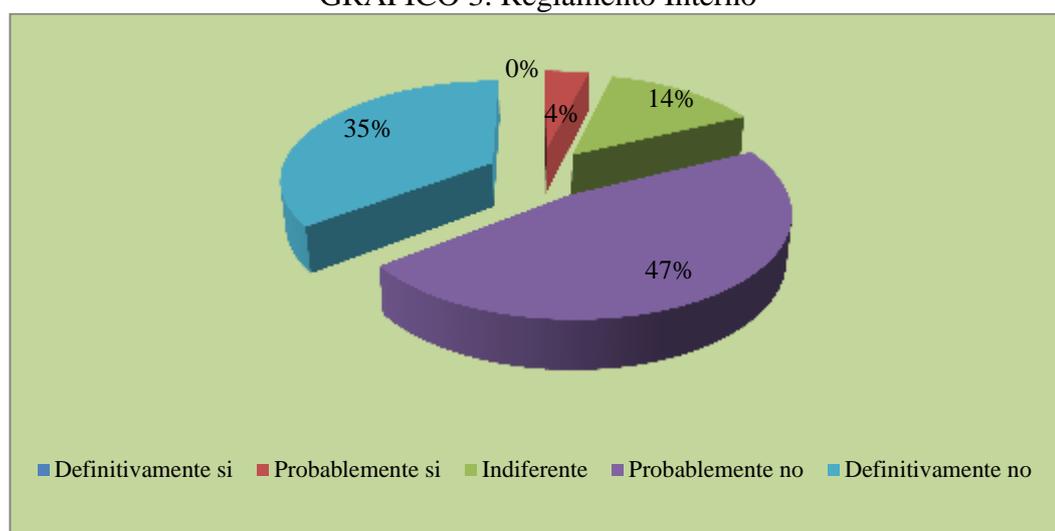
3.- ¿Conoce Ud. si su comuna dispone de un Reglamento Interno actualizado que direcciona las actividades de la organización?

TABLA 3. Reglamento Interno

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
3	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	8	4%
	Indiferente	28	14%
	Probablemente no	95	47%
	Definitivamente no	72	35%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 3. Reglamento Interno



Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

En la organización comunal el Reglamento Interno es el documento más importante, ya que determina las acciones que deben realizar los directivos y los socios comuneros, de los encuestados el 47% considera que probablemente no dispone de dicho instrumento, el 35% definitivamente no conoce, el 14% respondió indiferente y el 4% que si tiene Reglamento Interno actualizado.

4.- ¿Conoce Ud. si el cabildo ha establecido una estructura orgánica, que determine el orden jerárquico de los miembros de la directiva?

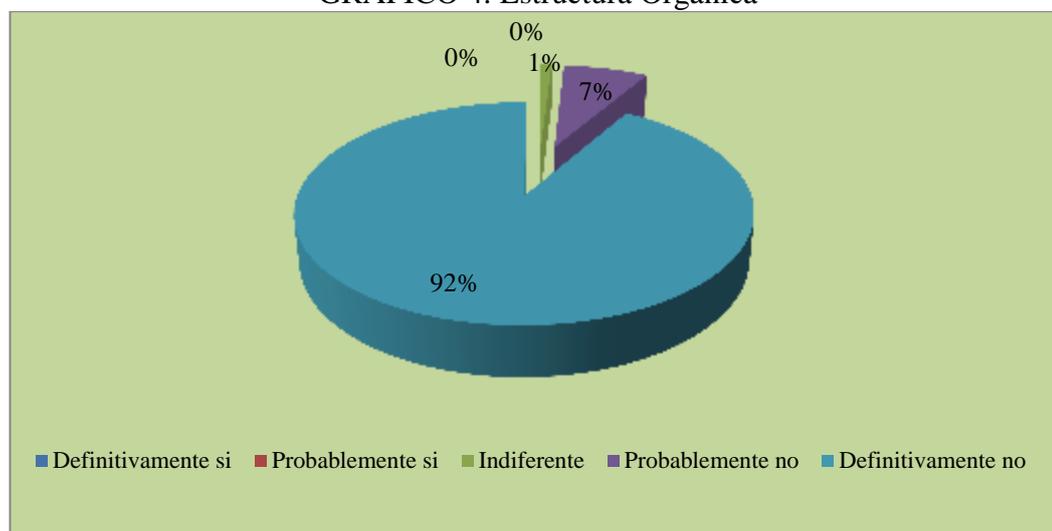
TABLA 4. Estructura Orgánica

Pregunta Nº	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
4	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indiferente	2	1%
	Probablemente no	15	7%
	Definitivamente no	186	92%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 4. Estructura Orgánica



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

En el gráfico 4 se observa que del total de los encuestados el 92% considera que no se ha establecido una estructura orgánica en la Comuna, por lo tanto no existe un orden jerárquico entre los miembros de la directiva comunal, mientras que el 7% manifestó que probablemente no, y el 1% se reservó de responder, por lo tanto la organización no dispone de un organigrama.

5.- ¿La organización Comunal dispone de un Manual de Funciones que delimite las funciones y responsabilidades de los miembros de la directiva?

TABLA 5. Manual de Funciones

Pregunta Nº	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
5	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	4	2%
	Indiferente	35	17%
	Probablemente no	84	41%
	Definitivamente no	80	39%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 5. Manual de Funciones



Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

Las organizaciones deben tener un manual de funciones, de los 203 socios encuestados el 41% respondió que probablemente no se dispone de un instrumento como este, mientras que el 40% considera que no; el 17% responde indiferente; y el 2% considera que posiblemente sí.

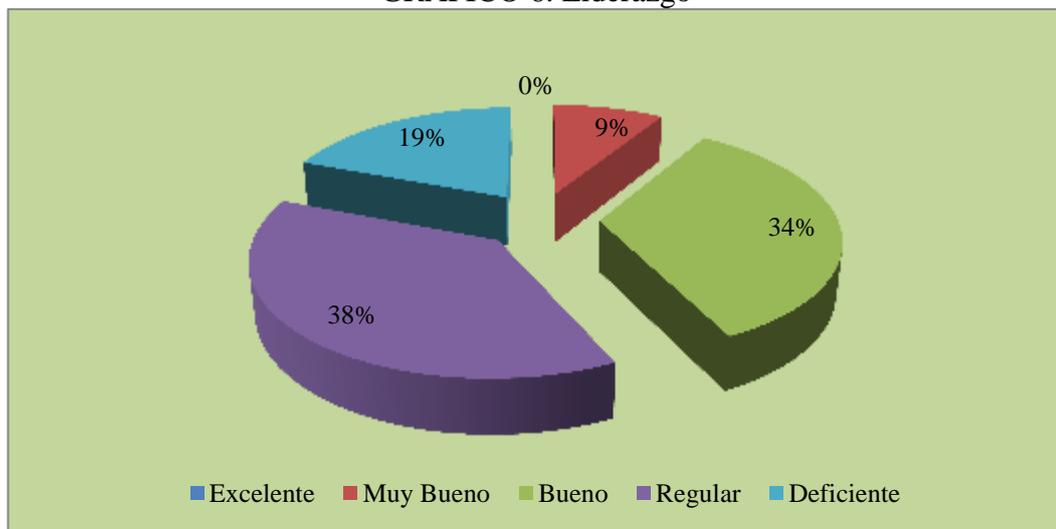
6.- ¿Cómo considera que se ejerce el liderazgo en el cabildo?

TABLA 6. Liderazgo

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
6	Excelente	0	0%
	Muy Bueno	18	9%
	Bueno	69	34%
	Regular	77	38%
	Deficiente	39	19%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 6. Liderazgo



Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

En relación al liderazgo de los dirigentes comunales, el 38% de los encuestados considera que el liderazgo es Regular, el 34% que es bueno, el 19% que es malo y solo un 9% considera que es muy bueno, nadie considera que es excelente, lo cual nos da a conocer que no existe un liderazgo acertado en la comunidad, motivo por el cual no se desarrollan nuevos proyectos.

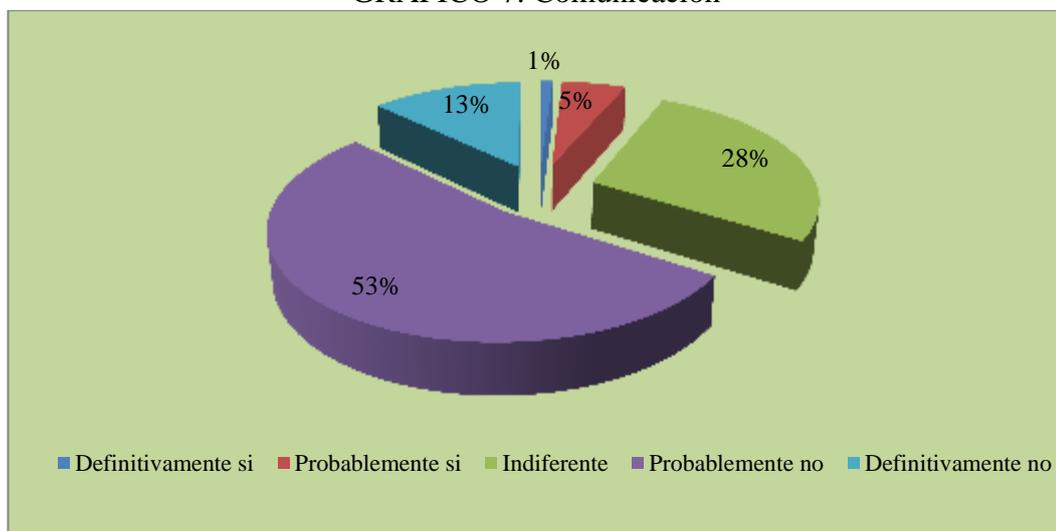
7.- ¿Considera Ud. que los directivos del cabildo comunican las acciones a realizar oportunamente?

TABLA 7. Comunicación

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
7	Definitivamente si	2	1%
	Probablemente si	11	5%
	Indiferente	56	28%
	Probablemente no	108	53%
	Definitivamente no	26	13%
	Total		203

Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 7. Comunicación



Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

El gráfico 7 demuestra que los directivos del cabildo probablemente no comunican las acciones a realizar, esto está representado con el 53%, aunque existe un 5% de los encuestados que responde que probablemente si se comunican las acciones, es posible que en esta minoría estén quienes asisten a las reuniones, y el 28% se manifestó indiferente considerando inexistente comunicación.

8.- ¿Considera Ud. que los miembros de la directiva están motivados para realizar sus actividades?

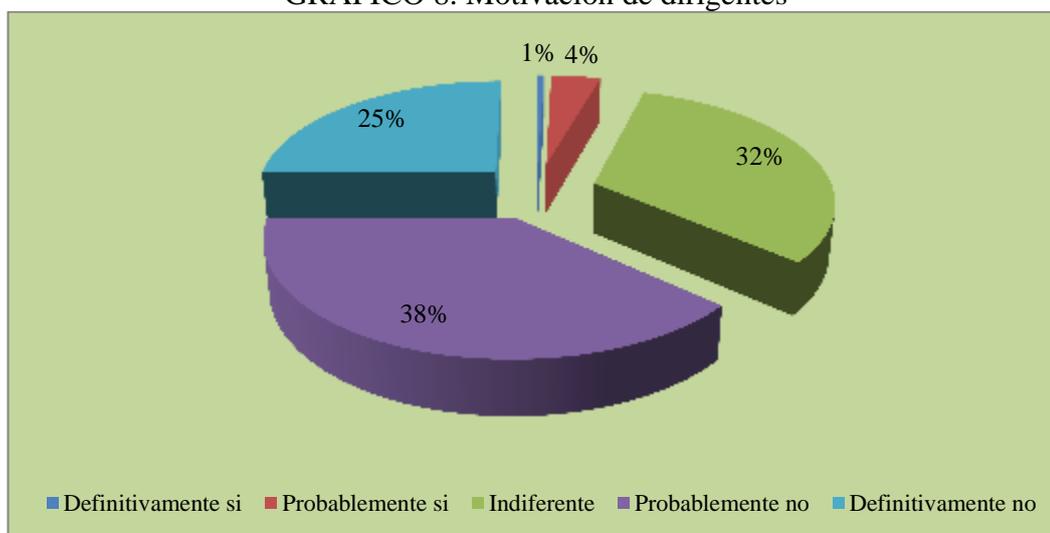
TABLA 8. Motivación de dirigentes

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
8	Definitivamente si	2	1%
	Probablemente si	8	4%
	Indiferente	65	32%
	Probablemente no	78	38%
	Definitivamente no	50	25%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 8. Motivación de dirigentes



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

La motivación de los dirigentes es un factor primordial en una organización, los miembros de la directiva deben poseerla; sin embargo los resultados de la encuesta manifiestan todo lo contrario, ya que el 38% considera que probablemente, el 32% se manifestó indiferente, el 25% consideran que no están y solo el 1% que está representado por dos personas consideran que si.

9.- ¿Cree Ud. que los miembros de la directiva coordinan las actividades a realizar durante su gestión?

TABLA 9. Coordinación de actividades

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
9	Definitivamente si	2	1%
	Probablemente si	12	6%
	Indiferente	25	12%
	Probablemente no	88	43%
	Definitivamente no	76	37%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 9. Coordinación de actividades



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

Según los datos encuestados, el 43% de los socios comuneros respondió que los dirigentes probablemente no coordinan las actividades a realizar durante su gestión, el 38% que definitivamente no, el 12% se mostro indiferente, el 6% probablemente sí y el 1% considera que si se coordinan dichas actividades en beneficio de la comuna.

10.- ¿Conoce Ud. si el cabildo comunal elabora nuevos proyectos en beneficio de la colectividad?

TABLA 10. Nuevos proyectos

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
10	Definitivamente si	13	6%
	Probablemente si	29	14%
	Indiferente	37	18%
	Probablemente no	68	33%
	Definitivamente no	56	28%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 10. Nuevos proyectos



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

En relación a nuevos proyectos emprendidos por la directiva actual; el 34% de los encuestados indicó que probablemente no se han elaborado, mientras que el 28% desconoce nuevos proyectos, el 14% probablemente si se han desarrollado nuevos proyectos y solo el 6% conoce de nuevos ideales para mejorar la calidad de vida de la población en general.

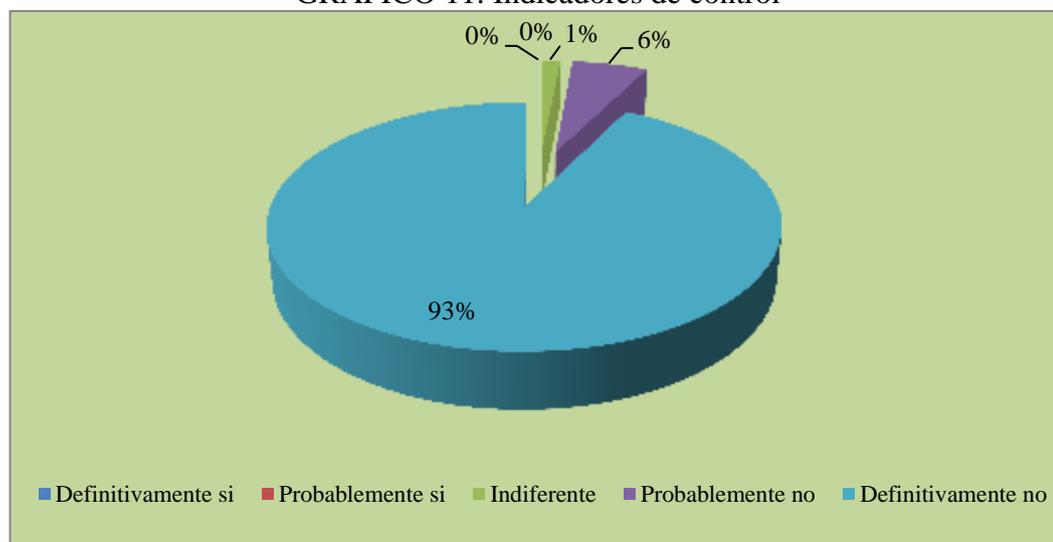
11.- ¿Como socio cree Ud. que se han determinado estándares o indicadores de control para verificar que las acciones del cabildo se cumplen?

TABLA 11. Indicadores de control

Pregunta Nº	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
11	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indiferente	3	1%
	Probablemente no	12	6%
	Definitivamente no	188	93%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 11. Indicadores de control



Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

En relación a los indicadores de control; el 93% de los encuestados respondió que en la organización no se han determinado indicadores de control, el 6% que probablemente no, mientras que solo el 1% considero que sí; dando como resultado, nadie respondió acertadamente ya que nunca se han establecido dichos estándares de control.

12.- ¿Cree Ud. que se evalúa el desempeño de los directivos de la Comuna?

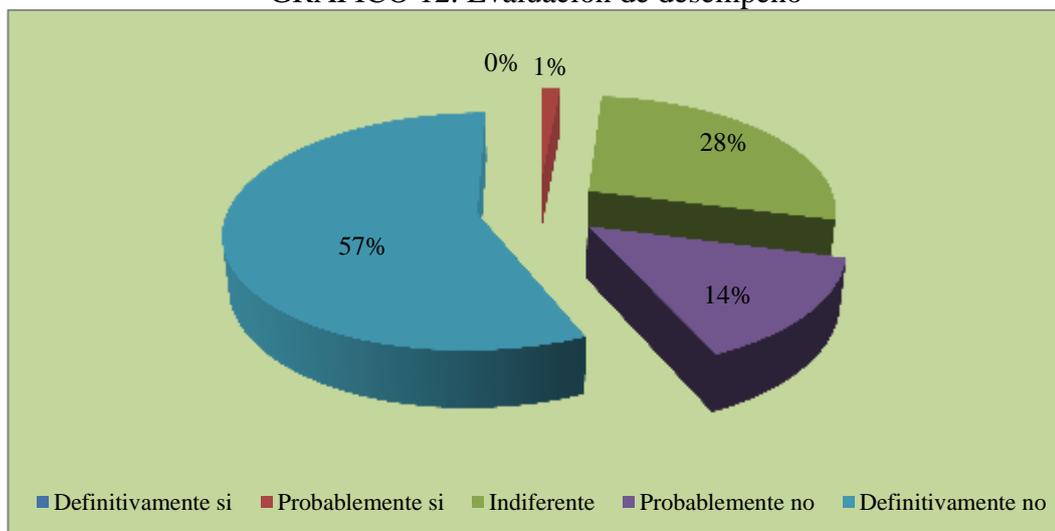
TABLA 12. Evaluación de desempeño

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
12	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	3	1%
	Indiferente	56	28%
	Probablemente no	29	14%
	Definitivamente no	115	57%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 12. Evaluación de desempeño



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

Según el 57% de los encuestados no se evalúa el desempeño de los directivos de la comuna, el 14% probablemente no, el 28% no respondió acertada ni desacertadamente, por lo cual se mostró indiferente, mientras que el 1% considera que probablemente si se evalúa el desempeño al finalizar su gestión, realizando la rendición de cuentas.

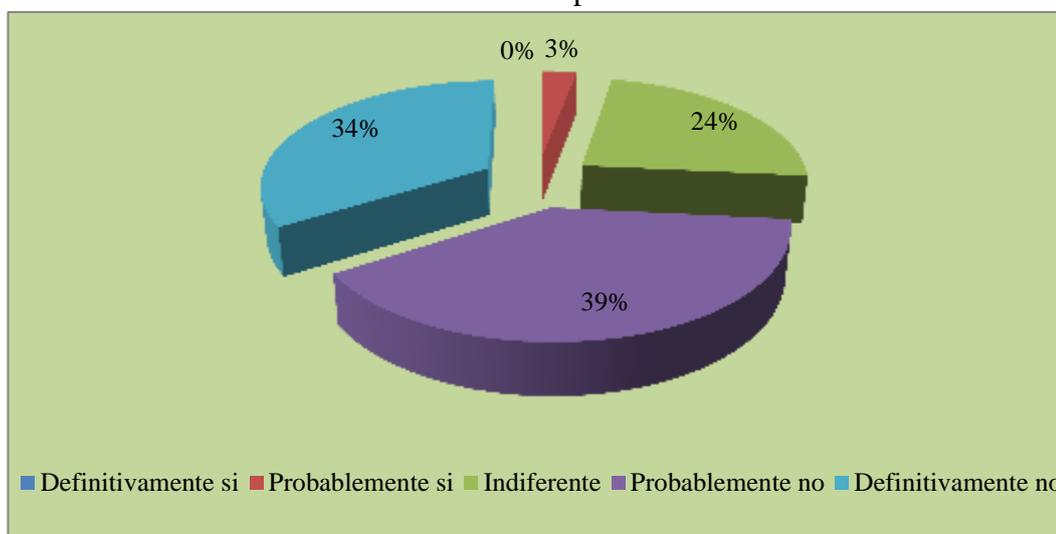
13.- ¿Conoce Ud. si los miembros de la directiva comunal han recibido capacitaciones acerca de administración ejemplo: cómo administrar al cabildo?

TABLA 13. Capacitaciones

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
13	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	6	3%
	Indiferente	48	24%
	Probablemente no	80	39%
	Definitivamente no	69	34%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 13. Capacitaciones



Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

En relación al gráfico 13, acerca de las capacitaciones, el 39% de los encuestados piensa que probablemente no se han recibido capacitaciones, el 34% respondió negativamente de manera inmediata, el 24% desconoce y el 3% respondió que si se han dictado charlas acerca de cómo administrar a la Comuna a los miembros de la directiva comunal.

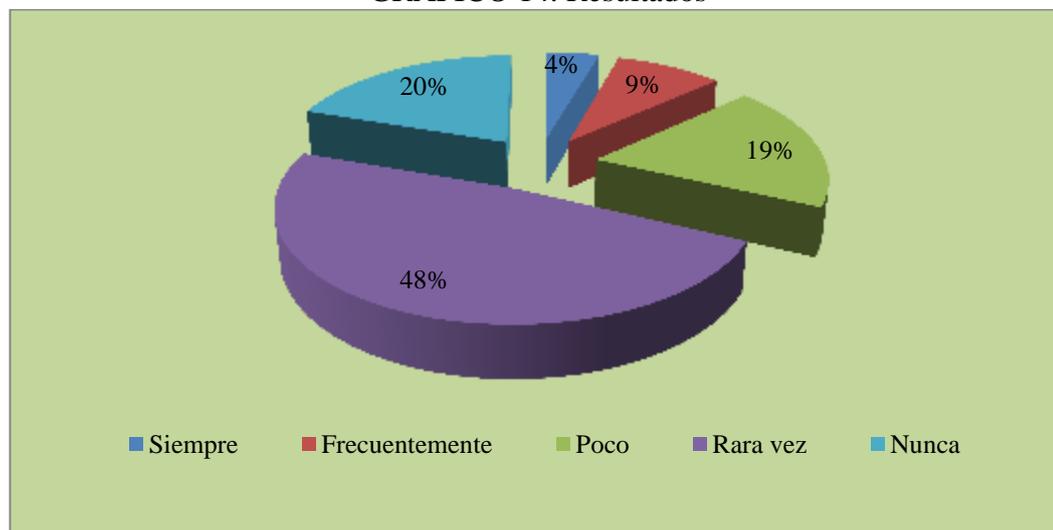
14.- ¿Cree Ud. que los dirigentes comunales han desarrollado estrategias en base a los resultados que pretende alcanzar?

TABLA 14. Resultados

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
14	Siempre	9	4%
	Frecuentemente	18	9%
	Poco	38	19%
	Rara vez	98	48%
	Nunca	40	20%
	Total		203

Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 14. Resultados



Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

De los encuestados el 48% considera que los dirigentes comunales rara vez desarrollan estrategias, el 20% aseguró que nunca se han desarrollado las mismas, el 19% consideró que poco, el 9% que frecuentemente de acuerdo a sus resultados y solo el 4% que si se han desarrollado estrategias en función de los resultados que se pretende alcanzar.

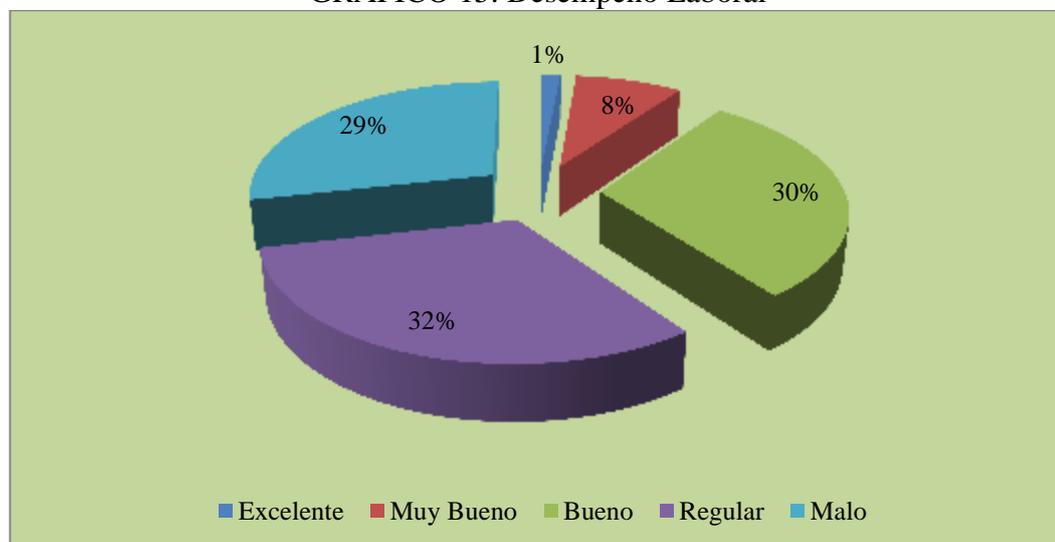
15.- ¿Cómo considera el desempeño laboral de los miembros de la directiva comunal?

TABLA 15. Desempeño Laboral

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
15	Excelente	3	1%
	Muy Bueno	17	8%
	Bueno	61	30%
	Regular	64	32%
	Malo	58	29%
	Total		203

Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 15. Desempeño Laboral



Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

El gráfico 15 muestra como los socios consideran el desempeño laboral de los directivos, de los encuestados el 32% manifestó que es regular, el 30% considera que es bueno, el 29% que es malo, el 8% que es muy bueno y solo el 1% que es excelente demostrando un descontento en la población de la Comuna.

16.- ¿Cree Ud. que los servicios brindados por los dirigentes comunales a la colectividad son óptimos de acuerdo a su desempeño?

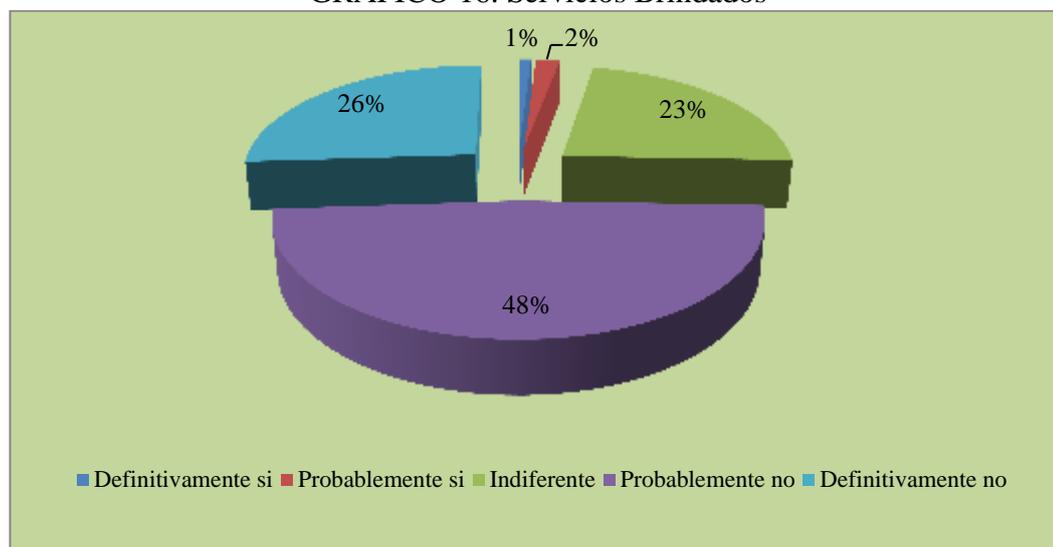
TABLA 16. Servicios Brindados

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
16	Definitivamente si	2	1%
	Probablemente si	4	2%
	Indiferente	46	23%
	Probablemente no	98	48%
	Definitivamente no	53	26%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 16. Servicios Brindados



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

Los servicios que los dirigentes brindan a la ciudadanía en su mayoría no son buenos ya que de los encuestados el 48% contestó que probablemente no son óptimos, el 26% contestó que definitivamente no, el 23% se mostró indiferente, el 2% considera que si son óptimos y solo el 1% manifestó satisfacción en el desempeño de los dirigentes comunales.

17.- ¿Participa Ud. en las asambleas realizadas por el cabildo comunal?

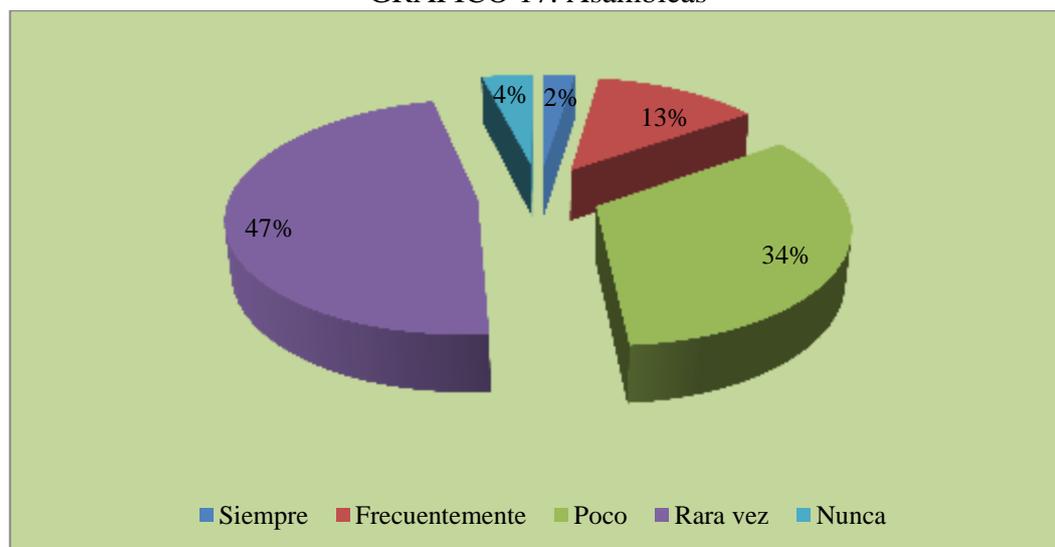
TABLA 17. Asambleas

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
17	Siempre	5	2%
	Frecuentemente	26	13%
	Poco	68	33%
	Rara vez	96	47%
	Nunca	8	4%
	Total		203

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 17. Asambleas



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

Las asistencias a las Asambleas de los socios es importante ya que se definen las acciones a realizar y se comunican las acciones realizadas, el 47% de los encuestados consideran que rara vez asisten a dichas convocatorias, el 34% que poco, el 13% que frecuentemente, el 4% que nunca y el 2% que siempre asisten a dicha reunión, resultando poco interés.

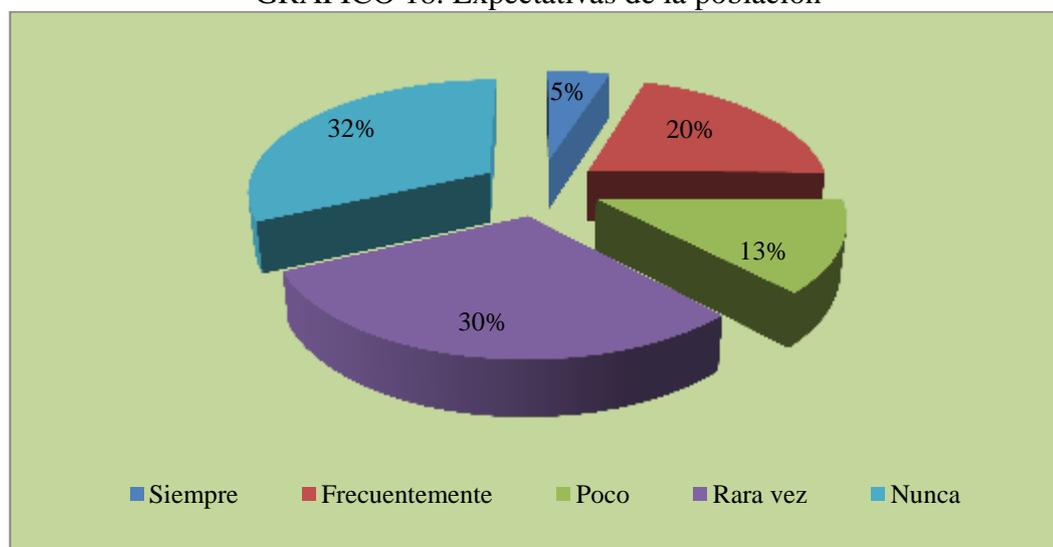
18.- ¿Cree Ud. que los miembros del cabildo toman en consideración las expectativas de la población en general?

TABLA 18. Expectativas de la población

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
18	Siempre	10	5%
	Frecuentemente	41	20%
	Poco	26	13%
	Rara vez	61	30%
	Nunca	65	32%
	Total		203

Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 18. Expectativas de la población



Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

Los resultados de las encuestas demuestran desacuerdo entre los socios y los directivos ya que el 30% considera que sus propuestas no son consideradas en las reuniones, el 32% que nunca, el 20% que frecuentemente son consideradas sus expectativas, el 13% que poco y el 5% que siempre, resultando pocos espacios de participación.

19.- ¿Considera Ud. que los directivos realizan sus funciones en el tiempo previsto y con los recursos asignados?

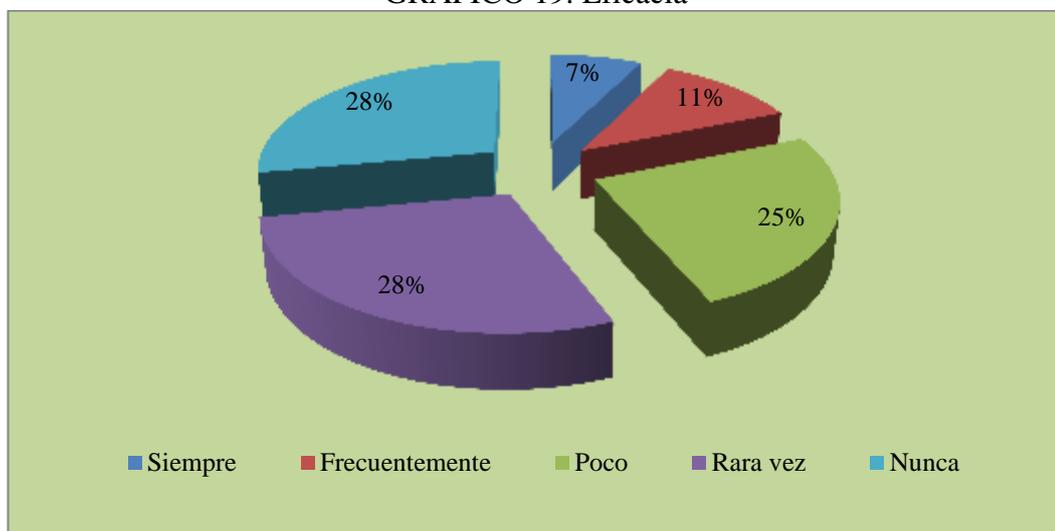
TABLA 19. Eficacia

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
19	Siempre	15	7%
	Frecuentemente	23	11%
	Poco	51	25%
	Rara vez	57	28%
	Nunca	57	28%
	Total		203

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 19. Eficacia



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

En relación a la eficacia organizacional el 28% de los encuestados consideran que nunca y rara vez los directivos realizan sus funciones en el tiempo previsto, el 8% considera que si lo hacen, mientras que el 25% se mostró indiferente con la interrogante planteada ya que consideran no realizan bien sus funciones por que no están delimitadas.

20.- ¿Cree Ud. que los miembros de la directiva comunal alcanzan los objetivos y metas optimizando recursos comunales?

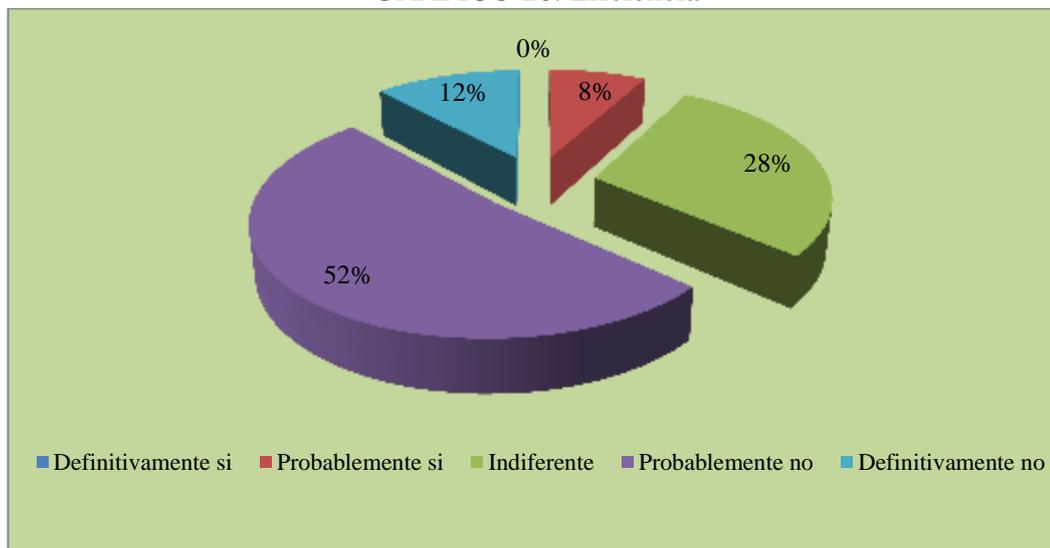
TABLA 20. Eficiencia

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
20	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	16	8%
	Indiferente	58	29%
	Probablemente no	105	52%
	Definitivamente no	24	12%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 20. Eficiencia



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

La gran mayoría de los socios encuestados mostraron su descontento con la gestión de la directiva comunal ya que consideran que estos no alcanzan los objetivos y metas con un 52%, mientras que el 8% consideran que probablemente si se optimizan recursos de la organización.

21.- ¿Cómo considera Ud. que son utilizados los recursos materiales por parte de los directivos comunales?

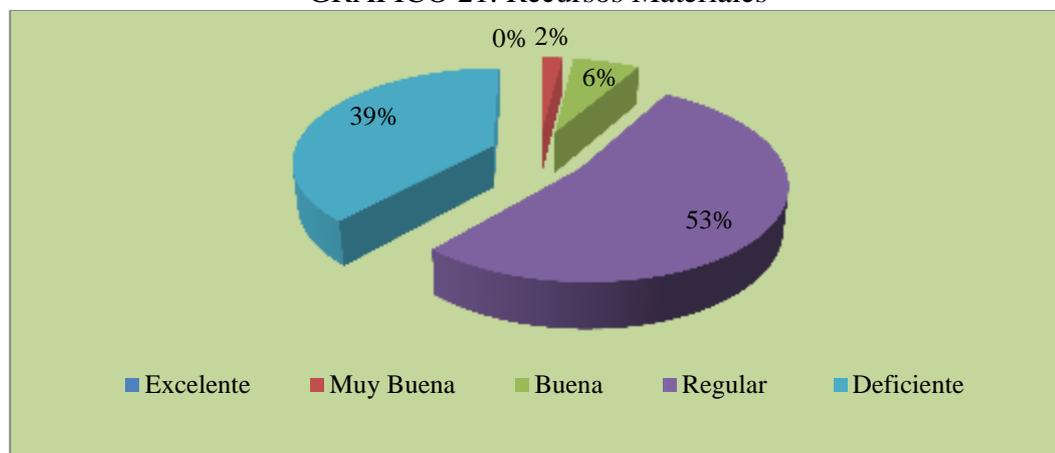
TABLA 21. Recursos Materiales

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
21	Excelente	0	0%
	Muy Buena	4	2%
	Buena	13	6%
	Regular	108	53%
	Deficiente	78	38%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 21. Recursos Materiales



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

La utilización de recursos materiales es importante en una organización, el 53% de los encuestados manifestaron que son administrados de forma regular, seguido de un 39% que consideran que los recursos son administrados de forma deficiente, dando a conocer que los directivos no están aptos para manejar dichos recursos y a su vez no están capacitados para realizar dicha actividad.

22.- ¿Cree Ud. que los directivos de la organización utilizan los recursos financieros de manera eficaz?

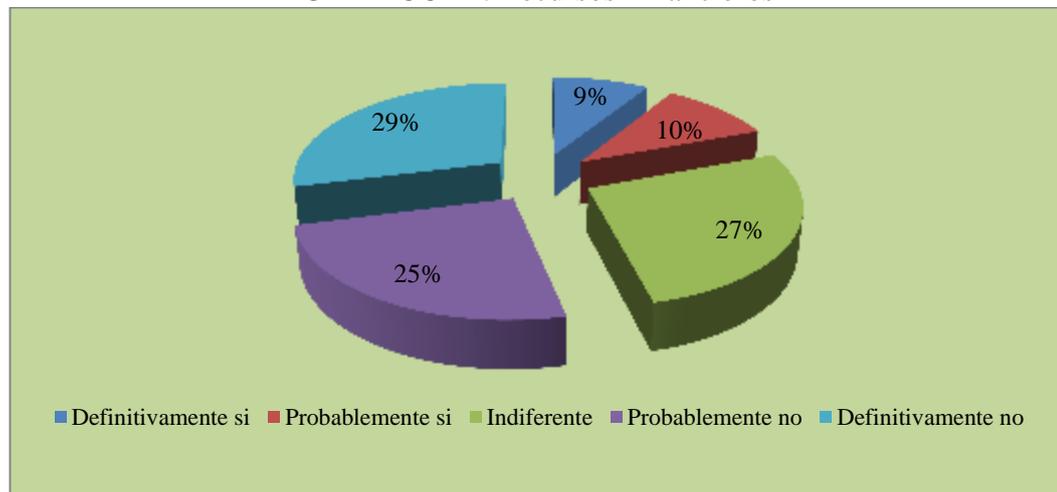
TABLA 22. Recursos Financieros

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
22	Definitivamente si	18	9%
	Probablemente si	21	10%
	Indiferente	55	27%
	Probablemente no	50	25%
	Definitivamente no	59	29%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 22. Recursos Financieros



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

Del total de los encuestados el 29% manifestó que no son utilizados eficazmente los recursos financieros, mientras que el 27% se mostro indiferente, el 25% dijo que probablemente no y el 9% que si se manejan, de esta manera nos podemos dar cuenta que la utilización de recursos financieros no es eficaz.

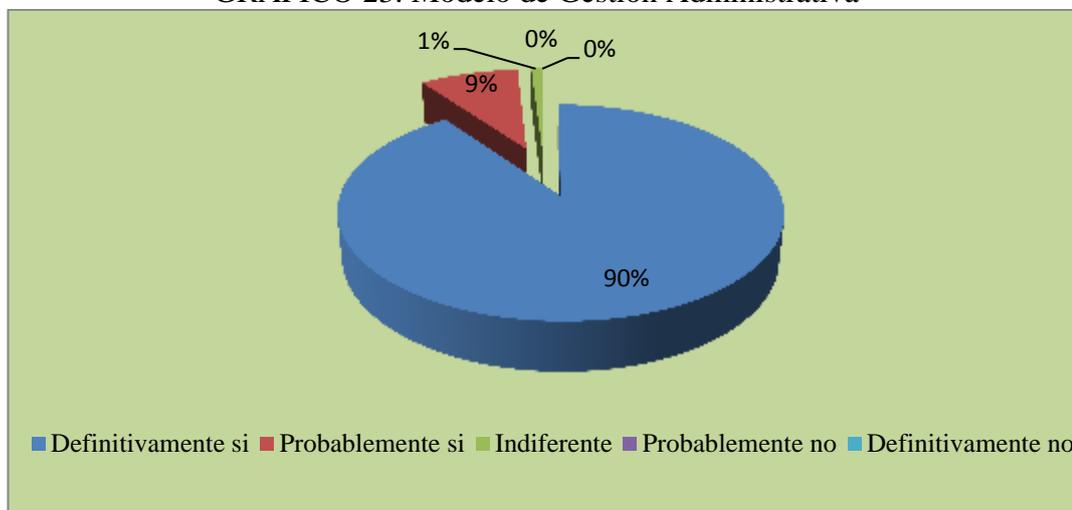
23.- ¿Considera Ud. necesario la implementación de un modelo de gestión administrativa que oriente las acciones de los directivos y encaminen al desarrollo organizacional del cabildo de la Comuna El Azúcar?

TABLA 23. Modelo de Gestión Administrativa

Pregunta N°	VALORACIÓN	SOCIOS COMUNEROS	
		No de encuestados	Porcentaje
23	Definitivamente si	183	90%
	Probablemente si	18	9%
	Indiferente	2	1%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	Total	203	100%

Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 23. Modelo de Gestión Administrativa



Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

De los encuestados el 90% de los socios comuneros considera que se debe implementar un modelo de gestión administrativa para mejorar el desarrollo organizacional de la comuna, el 9% manifestó que probablemente sí y el 1% se mostraron indiferentes.

3.4. CONCLUSIONES

- La organización comunal no dispone de una planificación efectiva que manifieste el sentido de pertenencia de los miembros de dicha organización, cuenta con políticas organizacionales obsoletas.
- El cabildo de la Comuna El Azúcar no dispone de un Manual de Funciones que determine responsabilidades y funciones de los miembros de la directiva comunal, razón por la cual se incurre en la duplicidad y también en el incumplimiento de sus atribuciones.
- La comunicación no es efectiva entre los directivos y los socios, ya que la mayoría de los socios no son notificados oportunamente acerca de las asambleas o reuniones a realizarse ya que no se dispone de instrumento para realizarlo.
- No se han coordinado nuevos programas y proyectos en la localidad para mejorar la calidad de vida de la población.
- En las asambleas realizadas no se ha establecido un indicador de control de las acciones de los miembros de la Directiva actual, por lo tanto no se realiza el proceso administrativo de control.
- Los socios comuneros muestra su necesidad de contar con un modelo de gestión administrativa que dirija las labores de los miembros de la directiva comunal.

3.5. RECOMENDACIONES

- Definir y crear una cultura de planificación de las acciones a realizar durante su periodo de gestión, determinando un horizonte a seguir, además incentivar a la actualización del Reglamento Interno de conformidad a las normativas vigentes.
- Establecer un Organigrama y un Manual de Funciones para que los directivos conozcan los deberes y responsabilidades atribuidas al momento de su elección, que a su vez sean de acuerdo al nivel jerárquico que ocupan en la organización comunal.
- Instaurar en la organización por medio de los directivos a que se realice el proceso de comunicación para que los socios comuneros asistan a las sesiones convocadas, creando espacios de participación ciudadana para que se den a conocer las expectativas que tienen los pobladores en beneficio de la organización y la localidad, participando en la solución de conflictos existentes
- Definir indicadores de control de las acciones de los miembros de la directiva y crear comisiones especiales para realizar dicha acción y otras según las necesidades de la localidad
- Diseñar e implementar un Modelo de Gestión Administrativa por procesos dirigido a los directivos de la Comuna, que a su vez direcciona al desarrollo organizacional de la Comuna

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA EL AZÚCAR, PARROQUIA, CANTÓN Y PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.

4.1. PRESENTACIÓN

Luego de haber realizado el diagnóstico de la organización comunal específicamente del cabildo de la Comuna El Azúcar, se presentó la necesidad de la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa, como solución a la problemática interna organizacional, que mediante su aplicación se fomentará al desarrollo organizacional; el modelo a aplicar es por procesos; en el cual se detallaran procesos y subprocesos acordes a la realidad actual, con las entradas y salidas de insumos presentadas, logrando los objetivos propuestos.

En el modelo de gestión administrativa se establece el proceso de planificación, organización, dirección, coordinación y control; los mismos que permitirán lograr la efectividad organizacional, que desean los socios de la comuna; este modelo es flexible ya que indica cómo realizar dichas acciones en determinado tiempo.

El objetivo primordial del modelo de gestión es diseñar los procesos de acuerdo a las necesidades de la localidad, los procesos estipulados en el presente modelo son: Gobernante o estratégico, generador de valor y habilitantes, estipulados en el manual de funciones y creando comisiones especiales para que realicen dicha gestiones.

4.2. OBJETIVOS

4.2.1. Objetivo General

Fortalecer la administración de los directivos comunales mediante la generación de procesos que conduzcan al desarrollo organizacional de la Comuna El Azúcar.

4.2.2. Objetivos Específicos

- Propiciar el pensamiento estratégico de los directivos mediante el establecimiento de factores administrativos (misión, visión, filosofía, principios, valores, políticas y objetivos) para el fortalecimiento de la organización.
- Segregar funciones de los dirigentes comunales mediante el diseño de una estructura orgánica con niveles jerárquicos, procesos, posicional y manual de funciones para la asignación de responsabilidades, atribuciones y delimitación.
- Establecer canales de comunicación mediante la apertura de una cuenta de correo electrónico organizacional y personal, redes sociales y el desarrollo de un método de convocatorias a sesiones para la transmisión de información efectiva entre los directivos y socios.
- Orientar procesos de diseño de proyectos sociales mediante la determinación de pasos y guías que beneficien a la comunidad.

- Proponer un proceso de control mediante la aplicación de un buzón de sugerencias, matrices de monitoreo y seguimiento para evaluación de las acciones realizadas por el cabildo comunal.

4.3. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Un modelo de gestión permite a las organizaciones alcanzar buenos resultados, por medio de la gestión eficiente y de la realización de actividades con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

El modelo de gestión está propuesto para los directivos de la Comuna El Azúcar, ya que son ellos quienes dirigen a la organización, el mismo que determinará metodología, responsabilidades, atribuciones, actividades y como elaborar proyectos, los mismos que nos permitirán obtener resultados oportunos.

En el pensamiento estratégico se van a determinar misión, visión, los objetivos; es decir que se quiere hacer, luego quienes son los responsables, con qué recursos se dispone, como se va a lograr y cuando; al finalizar encontraremos productos o servicios que son los resultados que esperamos obtener.

Dentro del modelo de gestión se desarrolló una estructura orgánica y un manual de funciones para los directivos que lo integran el nivel gobernante y el habilitante, también se estableció la creación de las comisiones especiales que ayudaran en la gestión directiva.

Se crearon canales de comunicación para que la gestión sea transparente y todos los involucrados conozcan la realidad de la organización; se elaboró una matriz para realizar proyectos sociales de acuerdo a lo indicado por la SENPLADES; y se elaboró y socializo como los miembros de la Comisión de Fiscalización y Control, deben realizar su función controladora y evaluadora.

4.3.1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

4.3.1.1. Misión

La comuna El Azúcar brinda servicios a la colectividad en general, mediante la aplicación de un modelo de gestión administrativa basado en procesos, promoviendo el bienestar colectivo y la participación activa de los habitantes y los socios comuneros, con valores y principios, laborando siempre con transparencia y compromiso en busca del desarrollo comunal.

4.3.1.2. Visión

Ser una comuna reconocida a nivel provincial por su gestión administrativa eficiente y eficaz, en busca del desarrollo local, caracterizada por el trabajo digno, transparente de los directivos y la participación efectiva de los socios y los habitantes de la comunidad, cumpliendo con las normativas vigentes y adaptándose a cambios futuros aportando al progreso nacional.

4.3.1.3. Filosofía

La comuna tiene como filosofía la efectividad organizacional, el trabajo en equipo por parte de los directivos y los socios comuneros, en la constante búsqueda del desarrollo comunal y el buen vivir de los habitantes basados en principios y valores, con el compromiso de lograr los objetivos y metas propuestas para lograr un buen servicio a la colectividad, logrando la satisfacción de los socios comuneros con la gestión realizada.

4.3.1.4. Principios y Valores

La gestión comunal se ejercerá por los siguientes principios y valores:

Transparencia
Eficiencia
Eficacia
Equidad
Servicio al cliente
Responsabilidad
Honestidad
Compromiso
Respeto

4.3.1.5. Políticas

Los miembros de la organización comunal deben cumplir las siguientes políticas:

- a) Funcionamiento organizado en base al modelo de gestión administrativa
- b) Trabajo en equipo de los integrantes de la directiva comunal y de los miembros de las comisiones especiales
- c) Cumplir y hacer cumplir las normas legales
- d) Talento humano capacitado para realizar su gestión
- e) Caracterización y priorización de los principales problemas que aquejan a la comunidad, dar solución inmediata con responsabilidad.

4.3.1.6. Objetivos de la Comuna

- Mejorar la calidad de vida de la población de la Comuna, mediante la

elaboración de proyectos y gestión de los directivos

- Gestionar el mejoramiento de la infraestructura de los establecimientos de salud, educación (escuela), desarrollar programas de vivienda para lograr el buen vivir colectivo de los habitantes de la comunidad
- Impulsar un sistema de comunicación efectivo que cumpla con las expectativas de la población
- Fomentar la participación ciudadana de los habitantes del sector para la elaboración de proyectos sociales de manera conjunta y coordinada

4.3.1.7. FODA

Fortalezas

- Vida jurídica otorgada por el Ministerio de Agricultura, ganadería, Acuacultura y Pesca.
- Compromiso de los directivos comunales
- Cabildo apoyado por la comunidad en general
- Proyecto PIDASSE en la comunidad
- Contar con sede o casa comunal para efectuar la sesiones de trabajo
- El cabildo comunal cuenta con buena imagen
- Obras gestionadas con éxito
- Contar con la Represa El Azúcar

Oportunidades

- Implementación de un manual de funciones
- Convenios con universidades de la Provincia y con entidades del gobierno

central

- Capacitación y Formación a los habitantes
- Programas del gobierno central
- Reformas Constitucionales y situación de leyes del país
- Reestructuración del Organigrama
- Desarrollo de nuevas tecnologías
- Implementación de sistema de comunicación para el cabildo comunal

Debilidades

- Talento humano sin conocimientos del proceso administrativo
- Infraestructura tecnológica ineficiente
- Ausencia de objetivos organizacionales
- Ausencia de planificación estratégica
- Ausencia de un manual de funciones
- Limitada comunicación entre directivos y socios comuneros
- Escasa coordinación de programas y proyectos en la comunidad
- Reglamento interno obsoleto

Amenazas

- Invasiones en la comunidad
- Clima externo (Creación de grupos en rechazo a las gestiones del cabildo)
- Fallos judiciales afectan a la comunidad
- Inexistente tratamiento de aguas servidas y alcantarillado
- Desinterés en asistir a las sesiones de trabajo
- Inexistente alumbrado en las zonas periféricas de la comunidad
- Cambio anual de la directiva comunal
- Deficiente señal telefónica en la comunidad de las operadoras de telefonía móvil

4.3.1.8. Estrategias

- Aplicar un manual de funciones para que fortalezca la gestión comunal
- Implementar nuevas tecnologías para la comuna dotándola de un sistema computarizado
- Investigar los medios necesarios para asumir asuntos litigiosos por medio del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
- Motivar a los socios comuneros para que asistan a las sesiones de trabajo y se fomente la participación ciudadana
- Capacitar a los dirigentes comunales acerca de cómo administrar a la comuna
- Implementar un organigrama que determine jerarquía y buenos canales de comunicación
- Reformar el reglamento interno para que no existan maléficas interpretaciones por parte de los jueces.
- Gestionar el alumbrado público en la comunidad con organizaciones pertinentes

4.3.1.9. Matriz DAFO

AMBIENTE INTERNO AMBIENTE EXTERNO	Fortalezas	Debilidades
	F1 Vida jurídica otorgada por el MAGAP. F2 Compromiso de los directivos comunales F3 Cabildo apoyado por la comunidad en general F4 Proyecto Pidasse en la comunidad F5 Contar con sede o casa comunal para efectuar las sesiones de trabajo F6 El cabildo comunal cuenta con buena imagen F7 Obras gestionadas con éxito F8 Contar con la Represa El Azúcar	D1 Talento humano sin conocimientos del proceso administrativo D2 Infraestructura tecnológica ineficiente D3 Ausencia de objetivos organizacionales D4 Ausencia de planificación estratégica D5 Limitada comunicación entre directivos y socios comuneros D6 Escasa coordinación de programas y proyectos D7 Reglamento interno obsoleto
Oportunidades	E. CRECIMIENTO	E. REFUERZO
O1 Implementación de un manual de funciones O2 Convenios con universidades y entidades del gobierno O3 Capacitación y Formación a los habitantes O4 Programas del gobierno central O5 Reformas Constitucionales O6 Reestructuración del Organigrama O7 Desarrollo de nuevas tecnologías O8 Implementación de sistema de comunicación para el cabildo comunal	F2O1 Aplicar un manual de funciones para que fortalezca la gestión comunal F5O7 Implementar nuevas tecnologías para la comuna dotándola de un sistema computarizado	D1O2 Capacitar a los Dirigentes comunales acerca de cómo administrar a la comuna D5O6 Implementar un organigrama que determine jerarquía y buenos canales de comunicación
Amenazas	E. RESPUESTA	E. REPLEGUE
A1 Invasiones en la comunidad A2 Creación grupos en rechazo a las gestiones del cabildo A3 Fallos judiciales afectan a la comunidad A4 Inexistente tratamiento de aguas servidas y alcantarillado A5 Desinterés en asistir a las sesiones de trabajo A6 Inexistente alumbrado en las zonas periféricas de la comunidad A7 Cambio anual de la directiva comunal A8 Deficiente señal telefónica en la comunidad	F1A1 Investigar los medios necesarios para asumir asuntos litigiosos por medio del MAGAP F5A5 Motivar a los socios comuneros para que asistan a las sesiones de trabajo y se fomente la participación ciudadana	D7A1 Reformar el reglamento interno para que no existan maléficis interpretaciones por parte de los jueces. D6A6 Gestionar el alumbrado público en la comunidad con organizaciones pertinentes

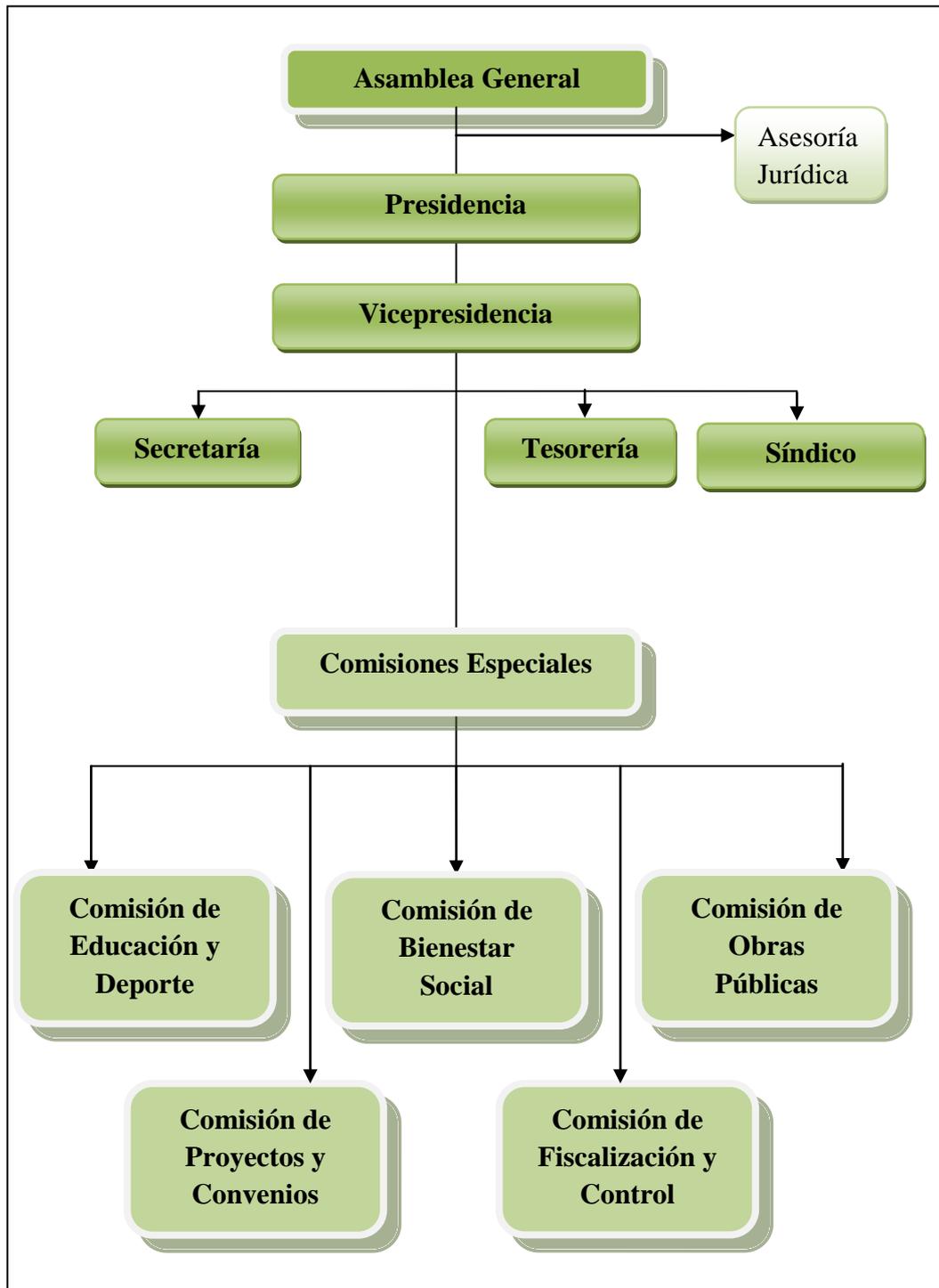
Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

4.3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA, PROCESOS Y POSICIONAL

4.3.2.1 Organigrama Estructural

GRÁFICO 24. Organigrama Estructural

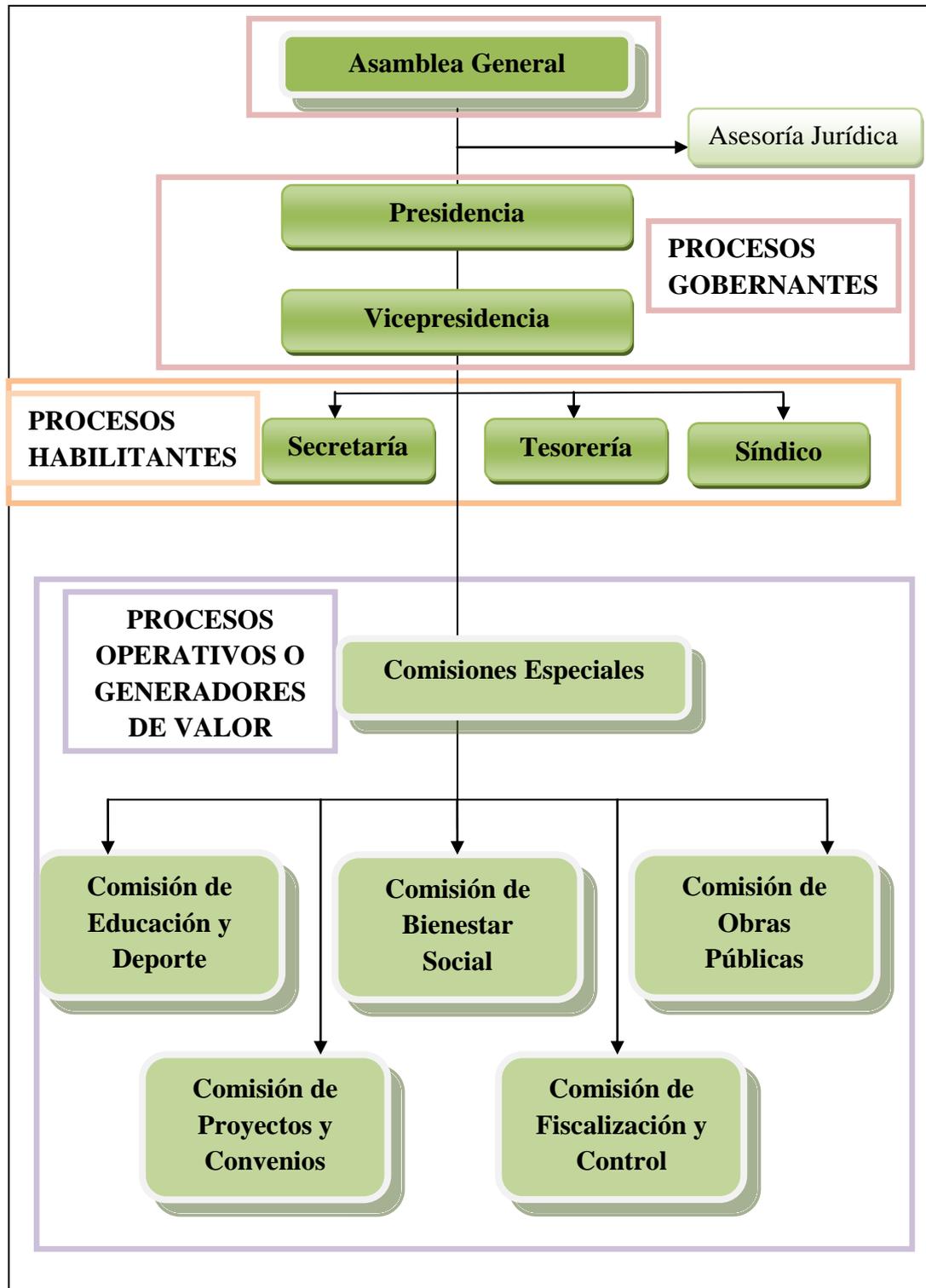


Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

4.3.2.2 Estructura Orgánica por Procesos

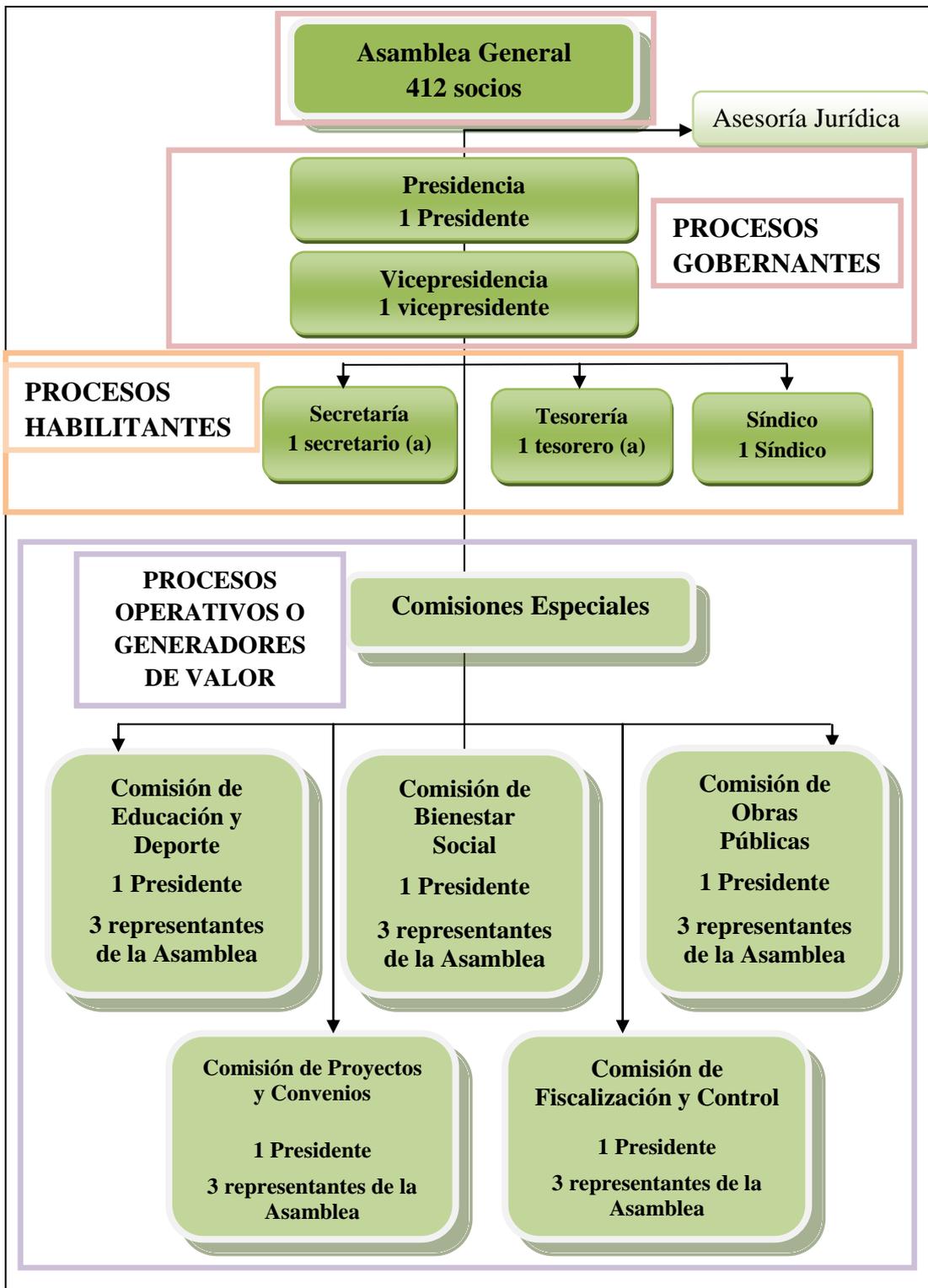
GRÁFICO 25. Organigrama por Procesos



Fuente: Comuna El Azúcar
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

4.3.2.3 Estructura Orgánica Posicional

GRÁFICO 26. Organigrama Posicional



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

Niveles de la organización

En la Comuna El Azúcar se debe aplicar la gestión por procesos con el fin de brindar mejores servicios a la colectividad en general, estos se realizan de acuerdo a la jerarquía del orgánico estructural de la comuna y las funciones que realiza cada uno de los miembros de la directiva comunal.

PROCESO GOBERNANTES O ESTRATÉGICOS

Guía y orienta la gestión organizacional, a través de la definición de planes, políticas, normas y estrategias, ya que este proceso lo realizan los directivos con el fin de lograr los objetivos planteados.

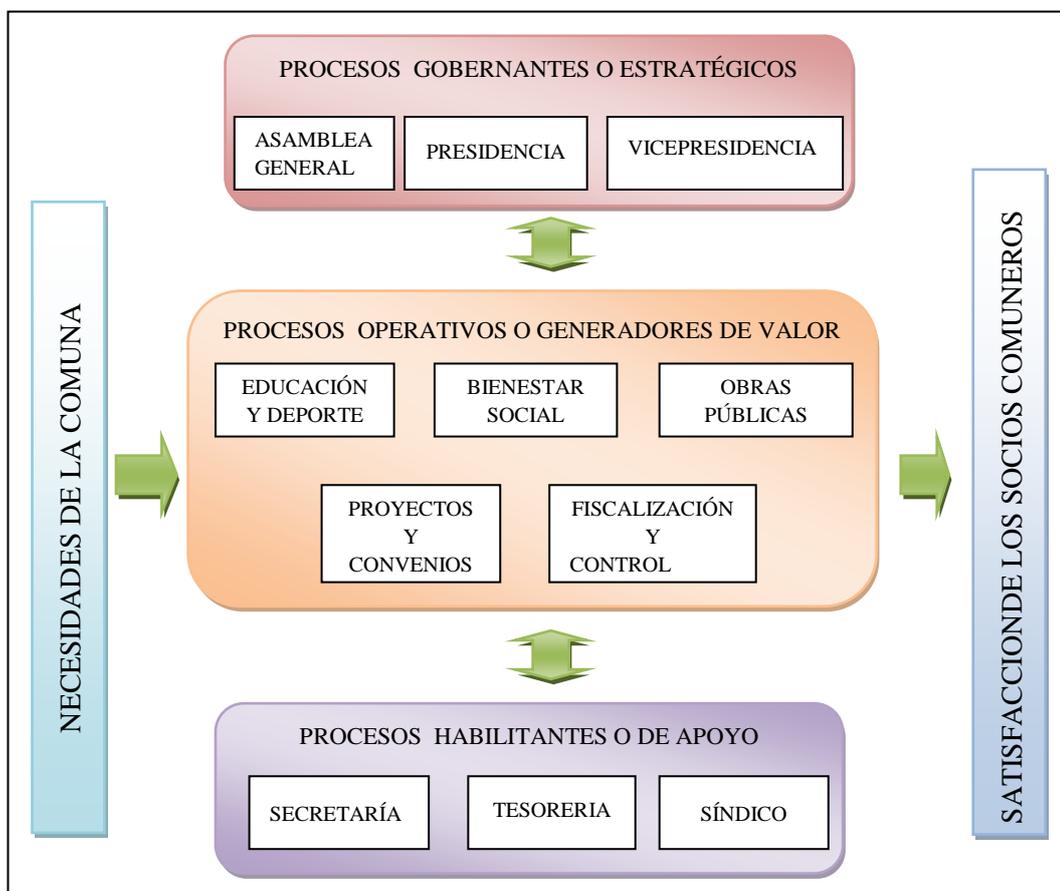
PROCESOS OPERATIVOS O GENERADORES DE VALOR

Son base fundamental para cumplir con la misión organizacional, ya que controlan los productos o servicios que brinda la organización a la colectividad en general.

PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO

Se refiere a los servicios que brinda la organización a la colectividad, son llamados de apoyo, debido a que son el soporte de los procesos gobernante y operativo, de esta manera se posibilita una mejor gestión comunal.

GRÁFICO 27. Estructura de Procesos



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

a) PROCESOS GOBERNANTES O ESTRATÉGICOS

El proceso gobernante o estratégico está representado por:

- Asamblea general de la Comuna El Azúcar
- Presidencia del Cabildo Comunal
- Vicepresidencia del Cabildo Comunal

Los encargados de realizar el proceso son:

- 412 Socios Comuneros

- b) Presidente(a) del Cabildo Comunal
- c) Vicepresidente(a) del Cabildo Comunal

b) PROCESOS OPERATIVOS O GENERADORES DE VALOR

Representado por las siguientes comisiones:

- a) Comisión de Educación y Deporte
- b) Comisión de Bienestar Social
- c) Comisión de Obras Públicas
- d) Comisión de Proyectos y Convenios
- e) Comisión de Fiscalización y Control

Los responsables de realizar este proceso son los miembros de las siguientes comisiones:

- a) Comisión de Educación y Deporte
 - a. Un representante del cabildo comunal quien será el presidente de la Comisión. (Presidente)
 - b. Tres representantes de la asamblea. (Socios)
- b) Comisión de Bienestar Social
 - a. Un representante del cabildo comunal quien será el presidente de la Comisión. (Vicepresidente)
 - b. Tres representantes de la asamblea. (Socios)
- c) Comisión de Obras Públicas
 - a. Un representante del cabildo comunal quien será el presidente de la Comisión. (Secretario (a))

b. Tres representantes de la asamblea. (Socios)

d) Comisión de Proyectos y Convenios

a. Un representante del cabildo comunal quien será el presidente de la Comisión. (Tesorero)

b. Tres representantes de la asamblea. (Socios)

e) Comisión de Fiscalización y Control

a. Un representante del cabildo comunal quien será el presidente de la Comisión. (Síndico)

b. Tres representantes de la asamblea. (Socios)

c) PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA O DE APOYO

Los procesos están representados por:

a) Secretaría

b) Tesorería

c) Síndico

Los encargados de realizar este proceso son:

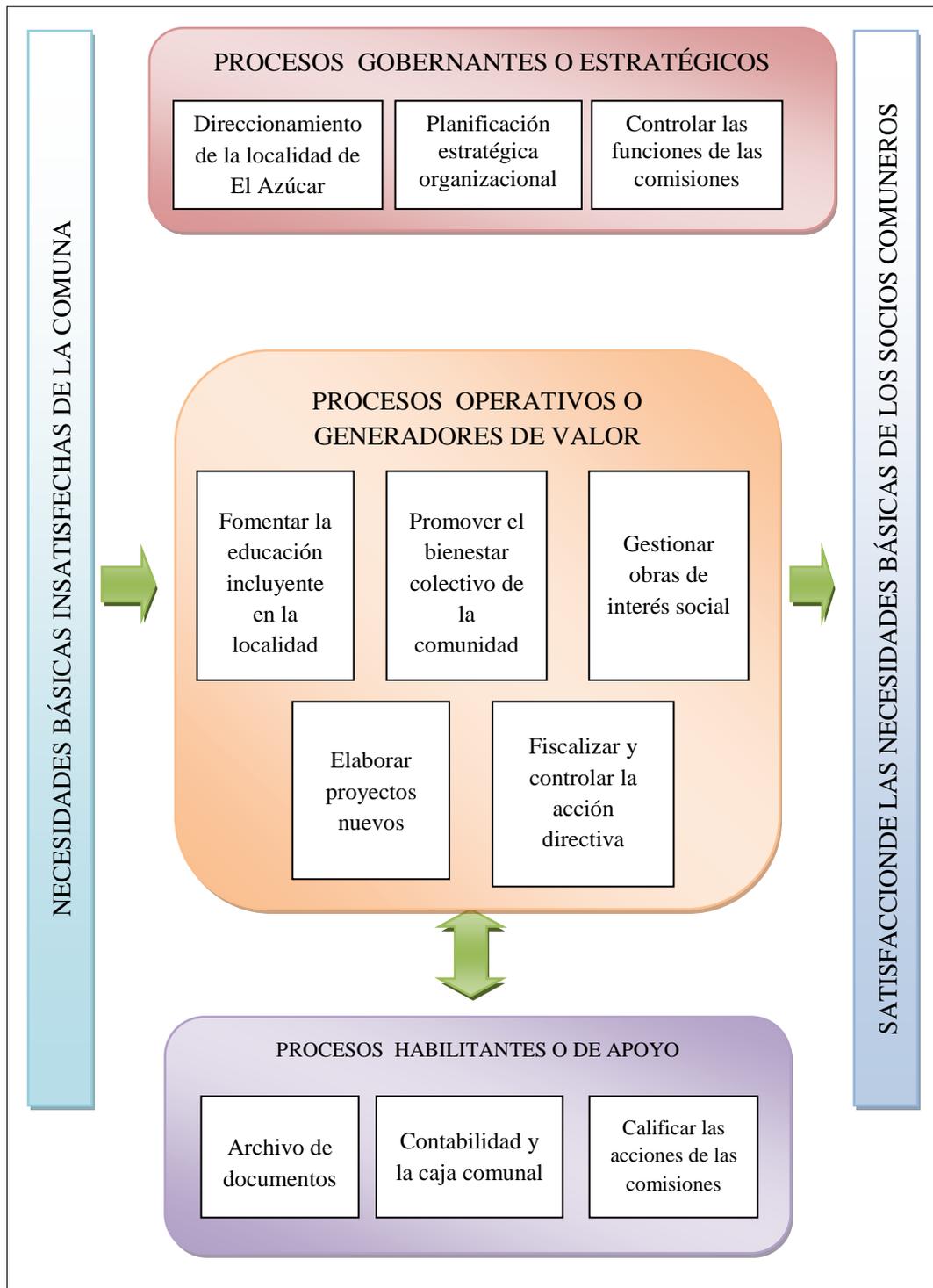
a) Secretario (a)

b) Tesorero (a)

c) Síndico (a)

4.3.3. DELIMITACIÓN DE PROCESOS

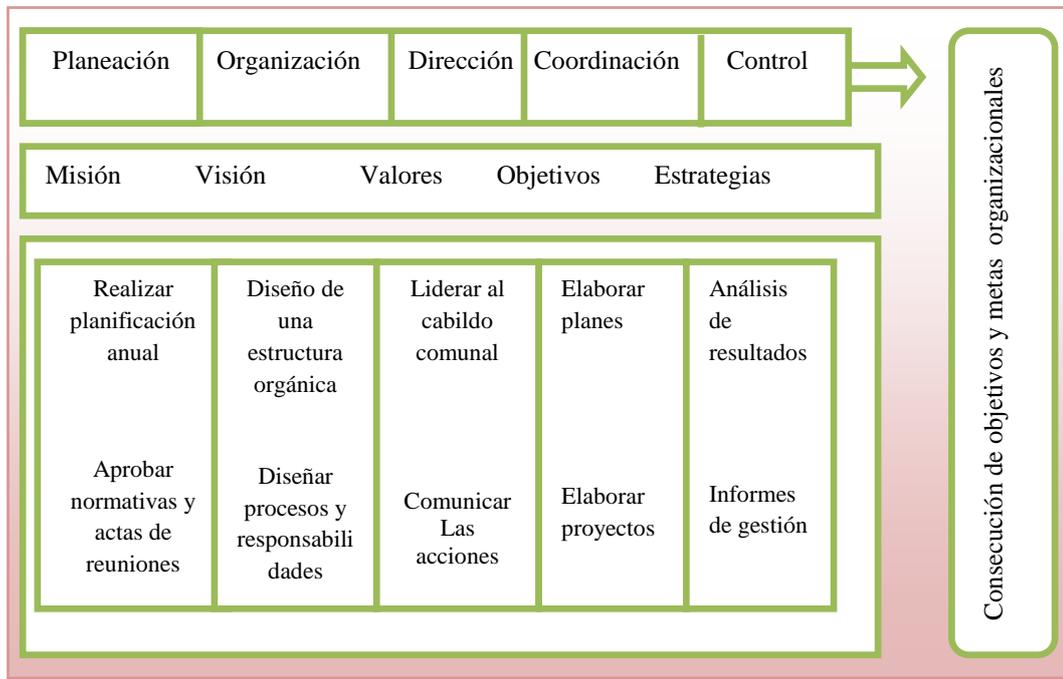
GRÁFICO 28. Delimitación de Procesos



Fuente: Comuna El Azúcar

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

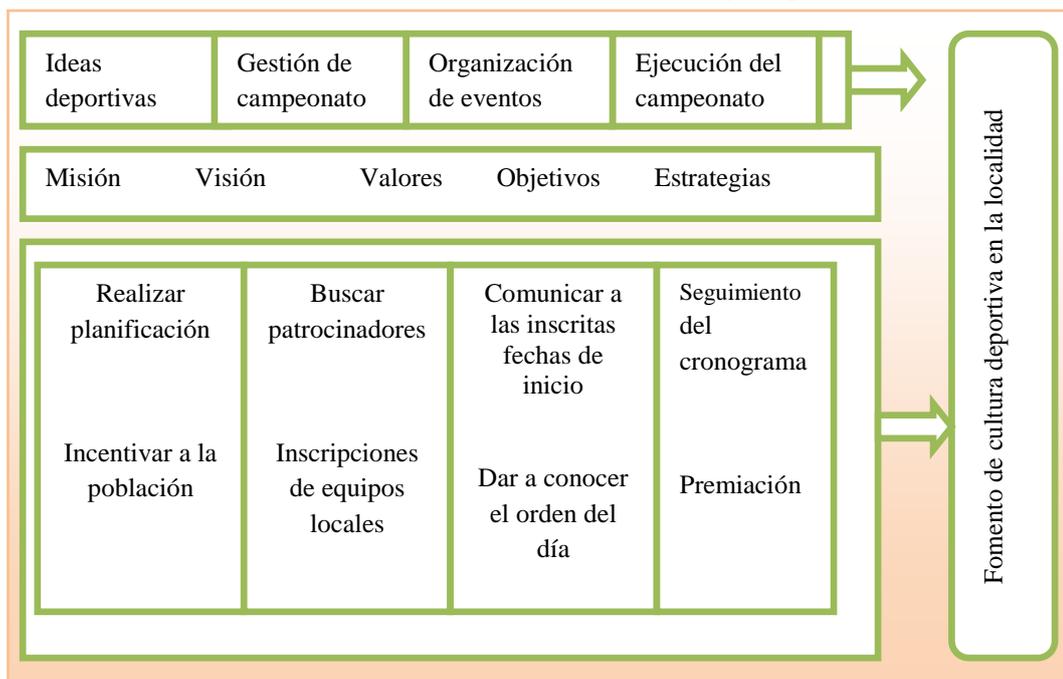
GRÁFICO 29. Proceso Gobernante



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

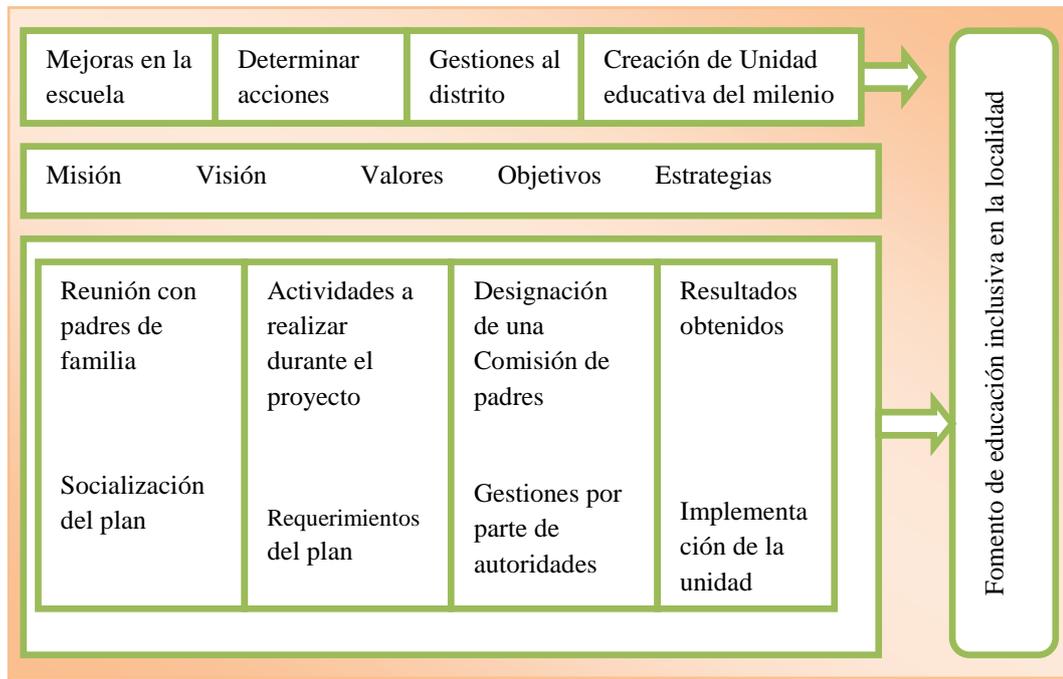
GRÁFICO 30. Comisión de Educación y Deportes



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

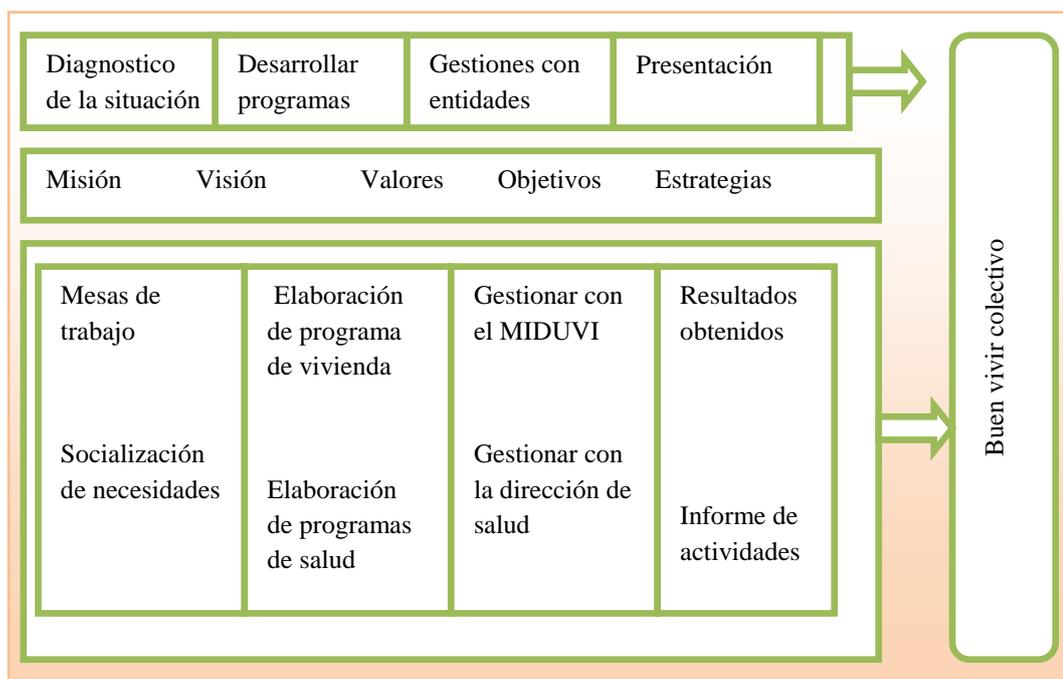
GRÁFICO 31. Comisión de Educación y Deportes



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

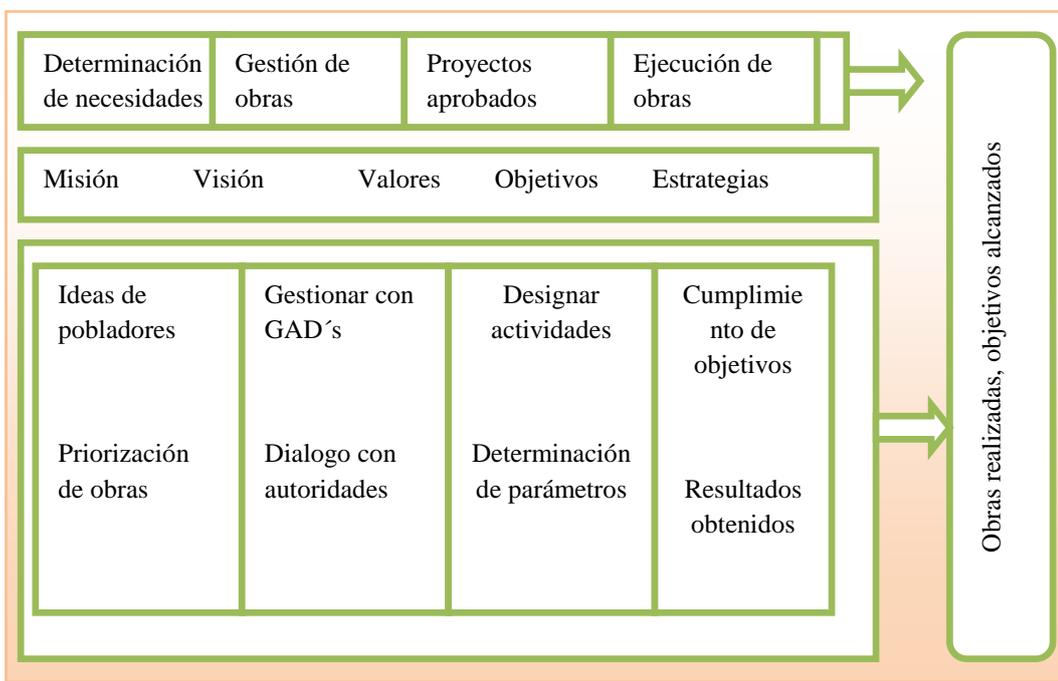
GRÁFICO 32. Comisión de Bienestar Social



Fuente: Investigación Directa

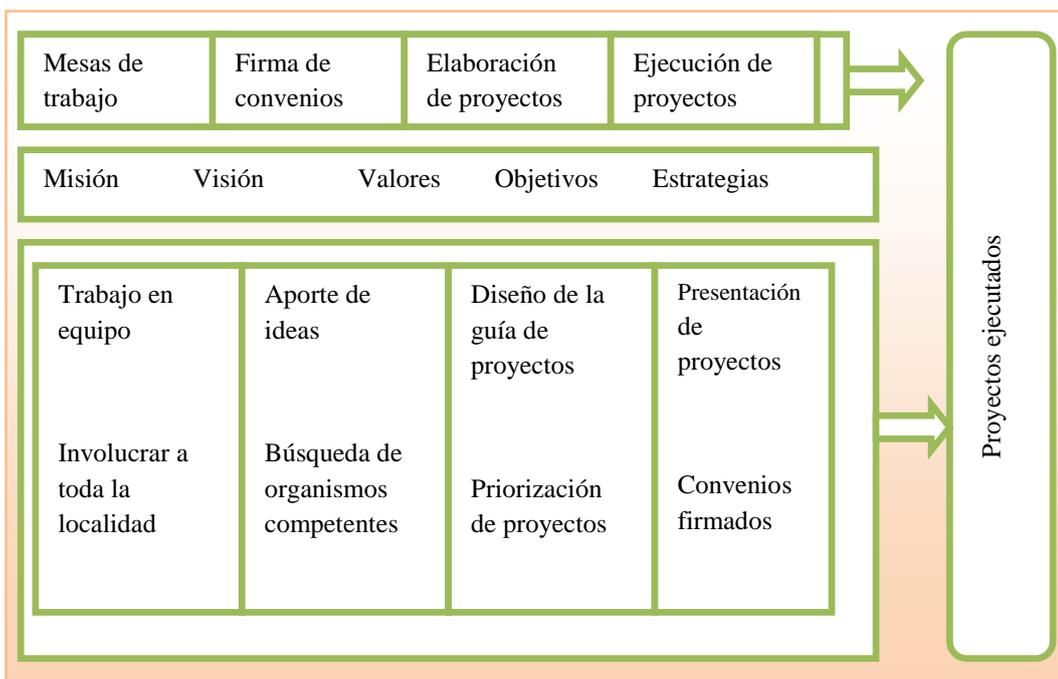
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 33. Comisión de Obras Públicas



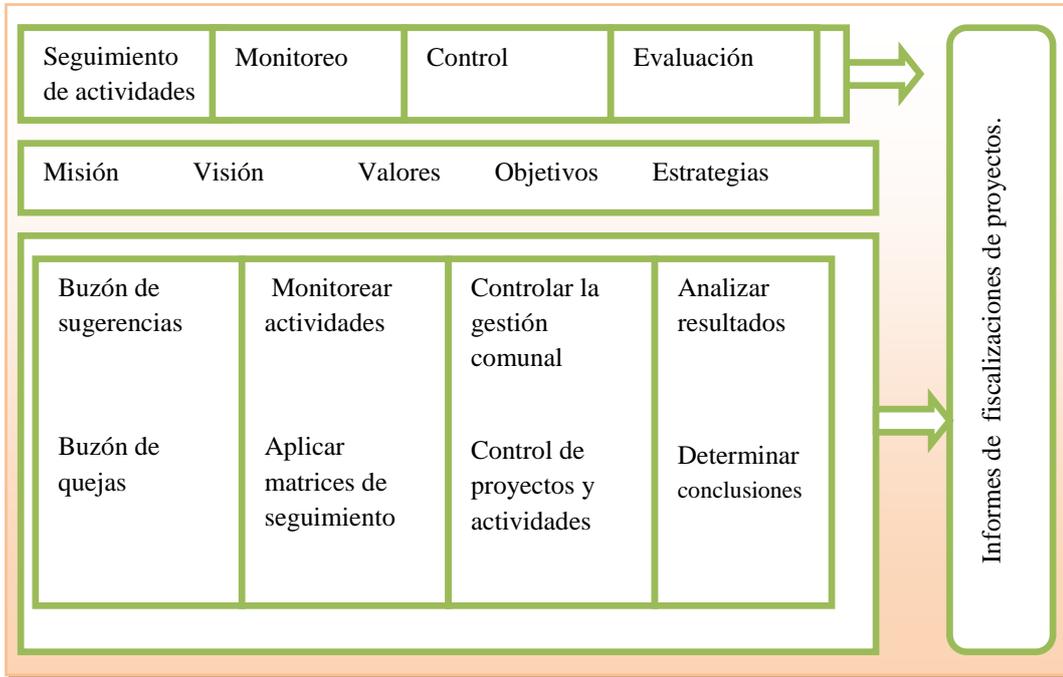
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 34. Comisión de Proyectos y Convenios



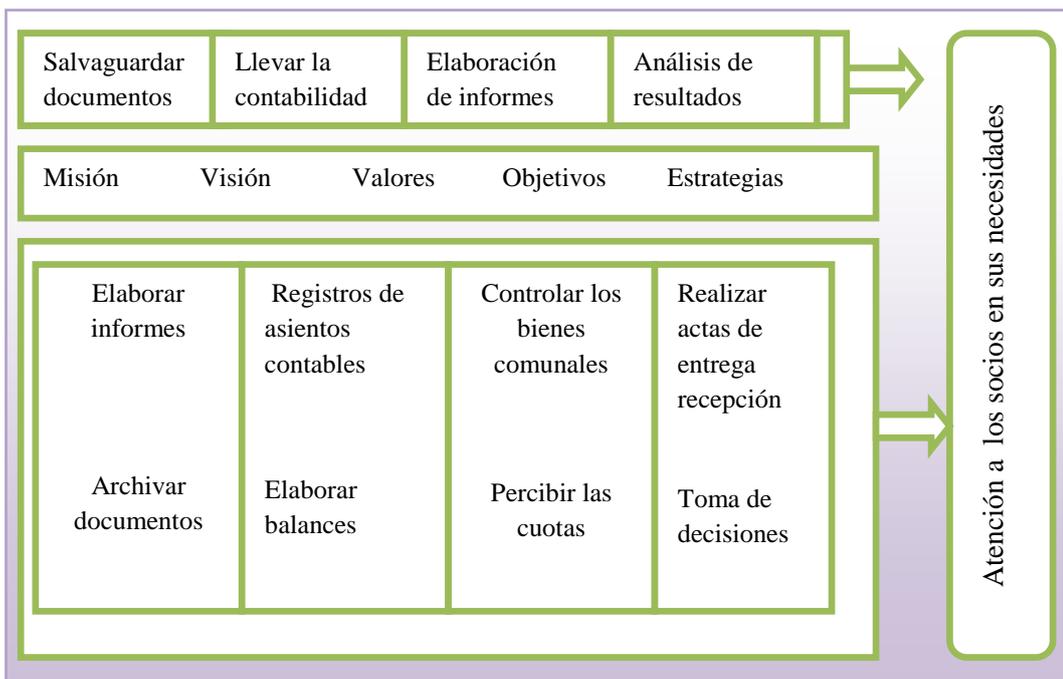
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 35. Comisión de Fiscalización y Control



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

GRÁFICO 36. Proceso Habilitante o de Apoyo



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

4.3.4. MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es un documento que regula el funcionamiento de la organización comunal.

Procesos Gobernantes o Estratégicos

Asamblea General

Misión:

Brindar servicio eficaz y eficiente a la colectividad por medio de la toma de decisiones en beneficio de los socios y los demás habitantes de la comunidad, aprobar la implementación del modelo de gestión administrativa basado en proceso verificando su cumplimiento obligatorio, controlar aquellas actividades de los miembros de la directiva.

Funciones:

- a) Elegir democráticamente a los miembros del cabildo comunal, removerlos con causa justa en forma parcial o total;
- b) Aprobar el Reglamento Interno de la Comuna y demás resoluciones, además de las reformas que se presentaren en el futuro;
- c) Estudiar y resolver todas las medidas que tiendan a realización de los fines de la Comuna;
- d) Aprobar en sesión el ingreso de nuevos comuneros y comuneras, como también las exclusiones de los mismos previo u proceso que será iniciado por el Cabildo Comunal y otorgándole el derecho a la defensa al afectado, concediendo la resolución final;

- e) Conocer y resolver sobre el plan anual de actividades de los miembros del cabildo, su informe de labores, los movimientos de la caja comunal, los mismos que serán puestos a consideración por el presidente y el tesorero del cabildo;
- f) Autorizar a los miembros del cabildo sobre gastos mayores cuando el caso lo amerite pertinente;
- g) Autorizar al cabildo todo tipo de acto, contrato o convenios que se relacionen con los bienes de la comuna;
- h) Imponer sanciones estipuladas en el Reglamento;
- i) Conocer, aprobar y resolver los actos de posesión de terrenos, de los comuneros y las comuneras, como también de sus peticiones;
- j) Elegir a dos delegados para representación en la Federación de Comunas, como también a sus respectivos suplentes;
- k) Resolver aquellos actos que no se encuentren estipulados en las normativas vigentes.

Estrategias:

- Promover mecanismos de control a los dirigentes
- Resolver actos comunales
- Adecuada toma de decisiones

Producto o Servicio:

- ◆ Entrada de nuevos comuneros

- ◆ Salida o expulsión de comuneros por actos indisciplinarios
- ◆ Emitir resoluciones

Presidencia del Cabildo Comunal

Misión:

Administrar, dirigir con liderazgo, orientar y coordinar actividades y recursos con los que cuenta la organización comunal, asumiendo responsabilidades con los socios y los habitantes de la localidad, mediante la formulación de planes, políticas y estrategias, aplicando el proceso gobernante para lograr los objetivos deseados.

Funciones:

- a) Convocar y presidir las asambleas ordinaria y extraordinaria, y sus sesiones de trabajo;
- b) Legalizar con su Firma y rubrica, aquellas actas, los certificados de posesión o de otra índole, credenciales, partidas de inscripción de las y los comuneros y demás documentos de la Comuna;
- c) Autorizar con su Firma y Rúbrica los gastos en que incurre la organización Comunal, según los siguientes casos:
 - a. Hasta por un monto de la suma de dos salarios mínimos vitales de un trabajador ecuatoriano;
 - b. En caso de sobrepasar el monto estipulado en el literal anterior, deberá tener aprobación del cabildo y de la Asamblea;
- d) Vigilar la Contabilidad y los movimientos de la Caja comunal;

- e) Abrir una Cuenta Corriente y/o ahorro en un Banco Ecuatoriano o en un Banco autorizado por el MAGAP, de manera conjunta con el tesorero electo.
- f) Vigilar que se ejecuten trabajos programados;
- g) Cuidar y dar el oportuno mantenimiento de las obras realizadas en la localidad;
- h) Representar a la Comuna de manera judicial y extrajudicial en los siguientes casos:
 - a. Actos incurridos por la entidad; y
 - b. Contratos en los que incurriere la organización comunal.
- i) Recibe las solicitudes de nuevo socios
- j) Asegura el buen funcionamiento de la Comuna

Estrategias:

- Reuniones con los socios comuneros
- Planificaciones de actividades
- Coordinar actividades y recursos
- Elaborar planes, programas, proyectos y estrategias
- Socializar el ítem anterior

Producto o Servicio:

- ◆ Liderazgo
- ◆ Sesiones realizadas
- ◆ Cuenta corriente comunal

- ◆ Afiliación de nuevos socios
- ◆ Nombramientos
- ◆ Certificados de posesión de tierra
- ◆ Informe de trabajo realizados en la comuna
- ◆ Rendición de cuentas
- ◆ Partidas de inscripción de nuevos socios
- ◆ Planes

Vicepresidencia del Cabildo Comunal

Misión:

Colaborar de manera coordinada con el presidente en la administración, dirección, liderazgo, de la organización comunal, asumiendo responsabilidades con los socios y los habitantes de la localidad, mediante la formulación de planes, políticas y estrategias, aplicando el proceso gobernante para lograr los objetivos deseados.

Funciones:

- a) Sustituir al Presidente Comunal y ejercer sus funciones en los siguientes casos:
 - a. Ausencia Temporal, previamente justificada; y
 - b. Ausencia Definitiva;

- b) Vigilar las actividades que le fueren designadas a los miembros de las Comisiones Especiales;

- c) Ayudar en la administración de la Comuna.

Estrategias:

- Colaborar en la gestión presidencial
- Aplicar el proceso gobernante de este modelo de gestión

Producto o Servicio:

- ◆ Informes de las actividades de las Comisiones
- ◆ Informe de gestión
- ◆ Autoevaluación

Procesos Habilitantes de Asesoría o de Apoyo**Secretaría****Misión:**

Desarrollar actividades de apoyo a la gestión presidencial, como la recepción de documentos, atención de visitas, archivo, mantener actualizada el listado de socios, llevar el libro de actas, convocar a los socios a sesiones de trabajo para dar a conocer sobre algún acto irregular de los demás dirigentes.

Funciones:

- a) Convocar a los socios comuneros a asamblea general ordinaria o extraordinaria, a pedido del presidente de la Comuna y en caso de no haberlo, del vicepresidente, asistir a las sesiones de trabajo de forma puntual;
- b) Llevar el Libro de Actas Comunal, de manera aseada y con pulcritud;

- c) Redactar en el Libro de Actas, todas las comunicaciones y los asuntos tratados en las asambleas y a su vez suscribirlos con el Presidente;
- d) Llevar el libro de registro de Socios comuneros actualizado;
- e) Informar a la Dirección Técnica del Área Provincial de Santa Elena, delegación del MAGAP, acerca de ingresos y salidas de los comuneros y las comuneras del seno;
- f) Conferir certificaciones con previa autorización del Cabildo Comunal;
- g) Actuar y dar fe de todo lo relacionado con la Comuna El Azúcar;
- h) Recibir el Inventario Comunal, los archivos de la Comuna y el registro de los bienes comunales; por medio de un Acta de Entrega-Recepción, la misma que debe suscribirse por los involucrados y al terminar la gestión como dirigente, entregar dichos documentos.

Estrategias:

- Asentar en el libro de actas todo lo concerniente a las reuniones
- Recepción de documentos de la organización

Producto o Servicio:

- ◆ Actas de Reuniones realizadas.
- ◆ Archivo de documentos enviados y recibidos
- ◆ Atención a los socios comuneros y sus necesidades
- ◆ Redacción y certificación de documentos

Tesorería

Misión:

Administrar de manera conjunta con el presidente los bienes de la comuna, recaudar las aportaciones de los socios, manejar la cuenta bancaria presentando mensualmente informes de algún movimiento.

Funciones:

- a) Llevarla contabilidad de la Caja Comunal, de forma clara y exacta;
- b) Recaudar las cuotas mensuales de los socios comuneros, multas y otras aportaciones acordadas en la Asamblea, además de las aportaciones extras que pertenecen a la comuna por cualquier otro concepto;
- c) Otorgar los respectivos recibos de las cuotas a los socios comuneros;
- d) Depositar los valores recaudados en la Cuenta Bancaria de la organización comunal; esta cuenta será manejada de manera conjunta con el Presidente Comunal;
- e) Guardar dinero comunal y los bienes comunales bajo su responsabilidad y fianza;
- f) Presentar informes mensuales sobre los movimientos de la caja comunal, el listado de los socios morosos y exhibir dicho listado en un lugar de la Comuna;
- g) Establecer con orden el inventario de los bienes muebles e inmuebles de la comuna;

- h) Efectuar gastos económicos en los que incurra la organización comunal, mismos que deberán ser autorizados por la Asamblea o por los miembros del cabildo;
- i) Asistir con puntualidad a las Asambleas.

Estrategias:

- Administrar bienes comunales y custodiarlos
- Presentar informes de la caja comunal y los movimientos

Producto o Servicio:

- ◆ Firmar las Órdenes de Pago de la entidad
- ◆ Llevar contabilidad de ingresos y gastos incurridos por la entidad
- ◆ Recaudar mensualmente las cuotas aprobadas por la asamblea
- ◆ Llevar un registro de la cuenta bancaria organizacional

Síndico

Misión:

Fiscalizar y controlar las actividades que realizan los miembros del cabildo comunal y las demás comisiones, asesorar a los directivos en asuntos litigioso comunales interviniendo oportunamente, mediante la aplicación de matrices con la finalidad de tomar los correctivos necesarios comunicándolos en asamblea ordinaria con el fin de mejorar la gestión.

Funciones:

- a) Vigilar que en la Comuna no se cometan injusticias;

- b) Asesorar a los directivos comunales e intervenir en asuntos judiciales y extrajudiciales, que tengan relación con la Comuna;
- c) Fiscalizar aquellas acciones que realice tesorería y comunicarlas por medio de un informe a la asamblea;
- d) Vigilar que en la comuna, reine la paz, la armonía y la solidaridad;
- e) Desempeñar las diversas funciones que le fueren delegadas por los miembros del Cabildo en caso de ausencia temporal; siempre que esta sea en asamblea general;
- f) Vigilar que se cumplan las disposiciones de la Codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas, el Reglamento Interno, y demás disposiciones de la Asamblea;
- g) Asistir con puntualidad a las asambleas.

Estrategias:

- Controlar actividades emprendidas por los dirigentes
- Vigilar asuntos litigiosos de la organización
- Presentar alternativas de solución a conflictos
- Asesorar a los directivos en asuntos litigiosos

Producto o Servicio:

- ◆ Fiscalizar las actividades del Cabildo
- ◆ Fiscalizar las actividades de las Comisiones Especiales
- ◆ Emitir informes pertinentes de las fiscalizaciones

Procesos Operativos o Generadores de Valor

Comisiones Especiales

Son las que designe el cabildo y la Asamblea General Ordinaria; para que cumpla determinadas tareas para mejor desenvolvimiento de la organización comunal.

Comisión de Educación y Deportes

La comisión de educación y deportes estará conformado por cuatro miembros, liderado por el presidente, quien es el representante del cabildo de la comuna y por tres representantes que obligatoriamente serán elegidos por la asamblea en sesión ordinaria de trabajo.

Misión:

Fortalecer la educación de los habitantes de la Comuna, con especial énfasis en los niños, niñas y adolescentes, promover el deporte sano creando espacios sociales como campeonatos de vóley, básquet, indor, futbol, entre otros incluyendo la participación de todos y todas las habitantes impulsando el desarrollo de la localidad.

Funciones:

- a) Gestionar con las entidades pertinentes mejora en la infraestructura de la institución educativa de la localidad y la contratación de nuevos docentes
- b) Gestionar para que en la Comuna El Azúcar se cree un unidad educativa del milenio
- c) Fomentar el deporte en la localidad mediante la realización de

campeonatos deportivos

- d) Gestionar con el GAD municipal y el MINTEL, la donación de libros para la creación de una biblioteca comunitaria y de un infocentro respectivamente.

Estrategias:

- Gestionar arreglos de infraestructura de la escuela
- Gestiona y realizar campeonatos deportivos
- Gestionar la creación de la biblioteca

Producto o Servicio:

- ❖ Plan de fortalecimiento educativo
- ❖ Plan de eventos deportivo
- ❖ Plan de educación inclusiva

Comisión de Bienestar Social

La comisión de bienestar social estará conformado por cuatro miembros, liderado por el vicepresidente, quien es el representante del cabildo de la comuna y por tres representantes que obligatoriamente serán elegidos por la asamblea en sesión ordinaria de trabajo.

Misión:

Velar por el buen vivir de la comunidad en las áreas de salud, medio ambiente, vivienda, entre otros, trabajar de manera conjunta con el Seguro Social Campesino, Hospital Liborio Panchana de Santa Elena, Miduvi, Dirección Provincial del Ministerio de Ambiente.

Funciones:

- a) Gestionar brigadas médicas para la localidad
- b) Desarrollar programas de vivienda y gestionar en el MIDUVI, para su ejecución.
- c) Gestionar proyectos de remediación ambiental por posibles casos de contaminación ambiental en la localidad
- d) Buscar el buen vivir colectivo de de localidad
- e) Crear grupos de interés para ver las necesidades básicas insatisfechas de la comunidad

Estrategias:

- Incentivar el buen vivir colectivo
- Gestionar brigadas médicas para la localidad

Producto o Servicio:

- ◆ Programas de salud pública
- ◆ Programas de vivienda gestionados
- ◆ Proyectos de remediación ambiental

Comisión de Obras Públicas

La comisión de obras públicas estará conformado por cuatro miembros, liderado por el secretario, quien es el representante del cabildo de la comuna y por tres

representantes que obligatoriamente sean elegidos por la asamblea en sesión ordinaria de trabajo.

Misión:

Gestionar obras de infraestructura para la localidad, como arreglo de calles, creación de complejos deportivos, remodelación de la casa comunal, ampliación de un dispensario médico, entre otras obras de interés social.

Funciones:

- a) Observar las necesidades de la población para gestionar el financiamiento para obras públicas para todos los habitantes del sector
- b) Gestionar mejoras para la sede de la Casa comunal de la población, con entidades seccionales:
- c) Gestionar con el GAD municipal y su empresa pública el arreglo de calles de la comuna
- d) Gestionar con entidades pertinentes la ampliación del dispensario del Seguro Social Campesino
- e) Crear grupos de trabajo para verificar que necesidades tiene la población
- f) Fomentar la participación ciudadana de los habitantes para la priorización de obras públicas.

Estrategias:

- Promover el trabajo conjunto en la comuna
- Incentivar la creación de mecanismos de participación

- Gestionar obras de infraestructura para la localidad
- Buscar financiamiento para obras
- Gestionar la remodelación de la casa comunal
- Gestionar la creación de canchas deportivas

Producto o Servicio:

- ◆ Obras de infraestructura
- ◆ Planes de obras
- ◆ Informes de ejecución de obras
- ◆ Informe de gestiones alcanzadas
- ◆ Mesas de participación

Comisión de Proyectos y Convenios

La comisión de proyectos y convenios estará conformado por cuatro miembros, liderado por el tesorero, quien es el representante del cabildo de la comuna y por tres representantes que obligatoriamente serán elegidos por la asamblea en sesión ordinaria de trabajo.

Misión:

Gestionar y elaborar proyectos sociales para la comunidad con la finalidad de busca del buen vivir colectivo e incentivar a la firma de convenios con entidades públicas para mejorar los servicios existentes y fomentar nuevos servicios.

Funciones:

- a) Definir proyectos sociales de investigación en las áreas que demande la población asentada

- b) Precisar objetivos alcanzables para el cabildo comunal
- c) Trabajar de manera conjunta con los directivos en la búsqueda del financiamiento para los proyectos sociales.
- d) Establecer convenios con universidades de la provincia; y hacer prevalecer los mismos buscando el bienestar colectivo
- e) Incentivar la firma de convenios con entidades del sector público para la que la gestión directiva satisfaga las múltiples necesidades de la población

Estrategias:

- Elaborar proyectos sociales
- Elaborar proyectos productivos
- Coordinar proyectos con el MAGAP
- Aplicar la Matriz de elaboración de proyectos
- Buscar financiamiento para ejecución de proyectos

Producto o Servicio:

- ◆ Convenios con instituciones del sector público y ONG's
- ◆ Proyectos en ejecución y ejecutados
- ◆ Informe de actividades realizadas
- ◆ Proyectos y programas

Comisión de Fiscalización y Control

La comisión de fiscalización y control estará conformado por cuatro miembros, liderado por el síndico, quien es el representante del cabildo de la comuna y por tres representantes que obligatoriamente serán elegidos por la asamblea en sesión ordinaria de trabajo.

Misión:

Monitorear, fiscalizar, controlar y evaluar las actividades que realizan los miembros del cabildo comunal y las demás comisiones, mediante la aplicación de matrices de seguimiento y monitoreo, evaluación de desempeño, con la finalidad de tomar los correctivos necesarios para mejorar la gestión.

Funciones:

- a) Controlar las acciones que realizan los directivos de la comuna por medio de una matriz de evaluación
- b) Fiscalizar que las comisiones realicen su función de acuerdo a lo establecido en el presente manual:
- c) Evaluar la gestión por procesos de los que intervienen en la organización
- d) Controlar la situación financiera de la organización
- e) Utilizar las matrices elaboradas para llevar un control y evaluar las actividades de la organización

Estrategias:

- Monitorear las actividades del cabildo comunal
- Aplicar las matrices de seguimiento y control
- Aplicar las matrices de evaluación
- Implementar el Buzón de sugerencias

Producto o Servicio:

- ❖ Informe de ejecución de fiscalizaciones
- ❖ Evaluación de proyectos
- ❖ Monitoreo y seguimiento de las actividades del cabildo

4.3.5. Canales de Comunicación

En la organización comunal se deben implementar sistemas de comunicación efectiva para que se transparenten las acciones realizadas por el Cabildo comunal; motivo por el cual se sugiere a la organización la creación de una página web organizacional, en la que se detallen directivos actuales y pasados, historia de la Comuna, población segmentada por edades, normativas con las que se rige la Comuna, listado de socios, entre otros documentos que deben ser públicos.

4.3.5.1. Correo electrónico organizacional

El correo electrónico es un medio de comunicación, muy utilizado en la última década, que fue creada con la finalidad de hacer las cosas de un modo más rápido y que la información sea respaldada y guardada, sirve tanto para personas como para las organizaciones, su apertura no tiene costo, solo basta tener conexión a internet desde un computador .

El correo electrónico es un servicio informático que permite realizar múltiples tareas, como el envío, recepción y archivo de mensajes en los cuales se pueden enviar documentos adjuntos, es una manera sencilla y rápida de comunicarnos siempre que tengamos conexión a internet en cualquier parte del mundo.

Se creó una cuenta de correo electrónico de Outlook, de la empresa Microsoft, la misma que cito a continuación: comunaelazucar@outlook.com, la cuenta será responsabilidad del presidente de la comuna. El presidente deberá solicitar a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) brindar un mejor servicio en la colectividad, en relación al internet banda ancha de la población.

4.3.5.2. Correo electrónico personal

Será obligación de LOS miembros de la directiva comunal y de los miembros de las comisiones especiales crear una cuenta de correo electrónico personal a la que deberán revisar constantemente para observar si el presidente ha enviado solicitudes de los socios comuneros, las mismas que deben ser atendidas de manera inmediata.

4.3.5.3. Redes Sociales

Las redes sociales son una forma de comunicación de mucha relevancia en la actualidad, debido a la rapidez existente para el envío de mensajes, considerando que la mayoría de las instituciones cuentan con una red social, en el caso de la comuna se creó una cuenta en la red social Facebook, la cual llevará el nombre de la Comuna y su responsable será el presidente o su delegado.

4.3.5.4. Oficios

Es una forma de comunicación escrita utilizada por las organizaciones para realizar solicitudes, comunicar instrucciones y disposiciones a los demás miembros del cabildo, entre otros aspectos sirve para receptar solicitudes de certificados de posesión de los socios comuneros.

4.3.5.5. Convocatorias a sesiones

La comunicación debe ser efectiva por parte de los dirigentes hacia los socios comuneros, razón por la cual se deben aplicar varias formas de comunicación:

- ❖ Adquirir un megáfono y un parlante para comunicar a todos los socios de la localidad acerca de las sesiones de trabajo a realizarse.
- ❖ Realizar las citaciones en papel destinadas a cada socio con la finalidad de que todos sean comunicados
- ❖ Escribir en la pizarra existente en la casa comunal, 48 horas antes de la sesión planificada.

4.3.6. Proyectos Sociales

Los encargados de elaborar los proyectos sociales en la comuna son los integrantes de la Comisión de Proyectos y Convenios. Durante años se han constatado que las comunas no son beneficiadas en la ejecución de proyectos, sean sociales, económicos o productivos, por parte de entidades del sector público debido a que no son elaborados conforme a los requerimientos de dichas entidades, como también no cumplen los requisitos técnicos para su formulación.

Razón por la cual se elaboró una matriz tomando como referencia la Guía para la elaboración de proyectos productivos y sociales, elaborados por la Dirección de Coordinación y fortalecimiento de entidades integrantes de la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación ciudadana.

Esta guía servirá de apoyo a los dirigentes comunales en la presentación de proyectos ante entidades gubernamentales y no gubernamentales, siendo un modelo sencillo y fácil de aplicar, ayudará en la identificación de problemas y las alternativas de solución, involucradas, responsables y las medidas necesarias para mejorar dicho sector.

Hay que considerar que los proyectos son planes de trabajo, pasan por diversas etapas o fases que son la identificación, formulación, ejecución y seguimiento y evaluación las mismas que señalare en la presente guía:

Pasos a seguir para elaborar un proyecto involucrando a los habitantes de la comuna.

Para aplicar de manera correcta la guía para elaborar proyectos sociales se deben seguir dos pasos importantes, como son la idea que debe surgir de los habitantes de la comuna El Azúcar, a su vez responder a las preguntas consideradas importantes para ejecutar un proyecto para su beneficio y el paso dos que es la elaboración del proyecto.

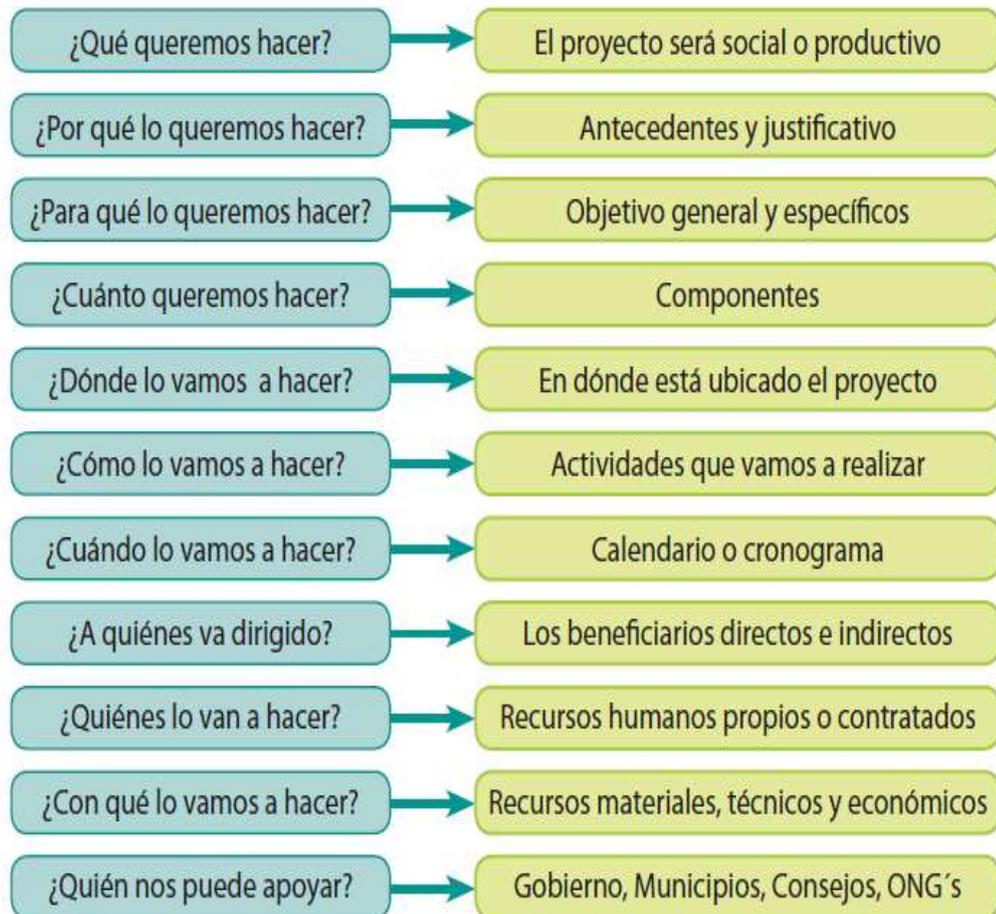
PASO 1: IDEA

La idea de un proyecto social debe surgir de los habitantes de la comuna, ya que un proyecto trata de solucionar problemas que aquejan a la sociedad, se debe responder a las siguientes preguntas claves:

- ¿Cuáles son los problemas que tenemos en la localidad?
- ¿Cuál es el que debemos priorizar?

Estas preguntas deben ser respondidas por los habitantes de la comuna.

GRÁFICO 37. Aspectos a considerar en la formulación de proyectos



Fuente: Secretaria de Pueblos
Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

Una vez contestado las preguntas anteriores se puede evidenciar los proyectos que desea la comunidad, luego seguimos con la elaboración:

PASO 2: ELABORACIÓN DEL PROYECTO

Deben considerarse los siguientes aspectos:

a) INFORMACIÓN GENERAL

Se escribirán los datos más relevantes de los proyectos a elaborarse:

1. Título o nombre del Proyecto:

El título del proyecto debe ser relevante e indicativo acerca de lo que se quiere poner en marcha.

2. Ubicación del proyecto:

Detallar el nombre de la provincia, cantón, parroquia, comunidad en la cual se va a ejecutar el proyecto.

3. Cobertura y Localización

Definir zona, región, cobertura geográfica

4. Población Beneficiaria

Se debe indicar con brevedad el perfil de la población a la cual va a beneficiar, en caso de ser a toda la población hay que desagregar entre niños, niñas, jóvenes, hombres y mujeres en edad adulta y los adultos mayores.

5. Duración del proyecto

Indicar el plazo de ejecución del proyecto, especificando fecha estimada de inicio, del final y los meses de duración.

6. Resumen

Realizar una breve síntesis de lo que se trata el proyecto

7. Presupuesto

Realizar un presupuesto de la inversión estimada del proyecto

b) INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O DE LA COMUNIDAD

1. Datos generales de la organización o la comunidad:

2. Nombre de la organización:

En este caso el nombre de la comuna

3. Nombre de la comunidad:

Deberá especificar el nombre de la comunidad

4. Quiénes serán los beneficiados directos del proyecto

Los habitantes de la comuna son los beneficiarios directos del proyecto

5. Dirección Completa:

Especificar detalladamente el barrio en el que se encuentra ubicada la casa comunal

6. Correo electrónico organizacional:

Indicar el correo comunaelazucar@outlook.com, creado en los canales de comunicación

7. Fecha de constitución de la organización:

La fecha que se constituyó la organización comunal en este caso

8. Responsable de la organización:

Se especificará el o los responsables de la organización comunal; en el caso de la Comuna, los dirigentes.

c) DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA

1. Antecedentes

En los antecedentes se describirá la situación problemática que aqueja la comunidad, como se origina el problema integrando a los afectados, el lugar afectado y cuáles son las causas que provocaron dicha problemática. Es la descripción de la situación actual del área de intervención.

2. Justificación

Se describe porque es importante dar solución al o los problemas, indicando los posibles efectos a mediano y largo plazo, en caso de no considerarse el proyecto

3. Objetivos

Objetivo general

Determina los resultados finales del proyecto; para la elaboración de los mismos es necesario considerar las opiniones de los involucrados, debemos respondernos las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué se desea alcanzar?
- ✓ ¿Cómo se pretende lograr?
- ✓ ¿Qué medios se van a utilizar?
- ✓ ¿Quién es el encargado?

- ✓ ¿Cuándo?
- ✓ ¿Dónde se va a ejecutar?

Objetivos específicos

Se refieren a los logros concretos que permiten determinar lo que se pretende alcanzar con el proyecto. Tienen la misma metodología del objetivo general, para una mejor comprensión seguir el siguiente cuadro:

TABLA 24. Matriz de objetivos

MATRIZ PARA ELABORAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
Acción (verbo)		Objeto	Descripción	Dónde	Cuando	Límites
1						
2						
3						
4						
5						

Fuente: Secretaría de Planificación y Desarrollo (Senplades)

Responsable: Rosa Johanna Suárez Suárez

4. Entidad ejecutora

Escribir en nombre de la institución que puede ejecutar el proyecto

5. Presupuesto

En el presupuesto se detallaran los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, encierra los recursos financieros, humanos, materiales que se necesitan para la ejecución del proyecto.

6. Calendario de actividades

Se detallará por medio de un cuadro en el cual se hace un resumen ordenado de las actividades que se van a realizar, considerando tiempo de inicio y terminación del proyecto.

Portada de la guía de elaboración de proyectos

CUADRO 7. Guía de elaboración de proyectos

GUÍA PARA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS	
a) INFORMACIÓN GENERAL	
1. Título o nombre del Proyecto:	
2. Ubicación del proyecto:	
3. Cobertura y Localización	Zona: Región: Cobertura geográfica:
4. Población Beneficiaria	Niños (as): Jóvenes: Adultos: Adultos mayores:
5. Duración del proyecto	Fecha inicio estimada: Fecha final estimada: Meses de duración:
6. Resumen	
7. Presupuesto:	

b) INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O DE LA COMUNIDAD	
1. Nombre de la organización:	
2. Nombre de la comunidad:	
3. Dirección Completa:	
4. Correo electrónico organizacional:	
5. Fecha de constitución de la organización:	
6. Responsable de la organización:	
c) DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA	
1. Antecedentes	
2. Justificación	
3. Objetivos	

Objetivo general	Objetivos específicos	
4. Entidad ejecutora:		
5. Presupuesto:		
Recursos Materiales		
Recursos Financieros		
Recursos Humanos		
6. Calendario de actividades:		
	Actividades	Tiempo de inicio
		Terminación del proyecto

Fuente: Secretaria de Pueblos

Elaborado por: Rosa Johanna Suarez Suárez

4.3.7. PROCESO DE CONTROL

Se han establecido estándares o indicadores de control para medir el desempeño de los miembros de la organización y en base a los resultados obtenidos corregir las posibles desviaciones. El control es un proceso importante dentro de las organizaciones, ya que se comparan los sucesos, objetivos deseados con los alcanzados dentro de un periodo de tiempo.

En el presente modelo de gestión se fija un proceso de control para todos los integrantes de la Comuna; los socios comuneros serán los encargados de controlar por medio de un buzón de sugerencias a implementarse para la Comuna; establecimiento de indicadores o estándares de control y unas matrices de seguimiento y control para los directivos y los miembros de las comisiones especiales de la comuna y una matriz de evaluación para medir la eficacia los proyectos sociales que lo realizarán los miembros de la comisión de fiscalización y control.

A continuación se presenta el formato y la forma como deben ser llenados las fichas:

4.3.7.1. Buzón de Sugerencias

El buzón de sugerencias es un instrumento de control para mejorar la gestión de los dirigentes de la comuna; las mismas que se deben considerar para mejorar su desempeño, ya que la ficha muestra el grado de satisfacción de los clientes externos que son los socios comuneros.

CUADRO 8. Formato de Sugerencias

<p>COMUNA “EL AZÚCAR”</p> <p>Fundado el 27 de diciembre de 1949 Acuerdo Ministerial N° 3640 del 31 de julio de 1951</p>			<p>“Con tu opinión podemos mejorar nuestra gestión”</p>
<p>BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS DE LOS USUARIOS</p>			
Fecha: _____		Hora: _____	
Solicitud:	Queja	<input type="radio"/>	
	Sugerencia	<input type="radio"/>	
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
Observaciones:			
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
Nombre de Usuario:	<p>_____</p>		
Firma:	Responsable:	N°.:	
<p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>	

Fuente: Contraloría General del Estado (CGE)

Elaborado por: Rosa Johanna Suarez Suárez

4.3.7.2. Seguimiento y control

Los encargados de realizar este proceso son los miembros de la Comisión de Fiscalización y Control y el síndico de la organización comunal, a los directivos y a los encargados de las demás comisiones especiales; con la finalidad de analizar los puntos fuertes y débiles de la organización. Luego de realizada la matriz enviar un informe detallado a la asamblea.

Razón por la cual se ha elaborado una matriz de seguimiento y control aplicable a cada persona, los datos que serán ingresados en el cuadro son:

Proceso.- Se detallará si el dirigente pertenece al proceso gobernante, generador de valor o habilitante, de acuerdo a lo expuesto anteriormente.

Nombre del cargo que ocupa.-Se escribe el cargo que ocupa la persona a quien se le da seguimiento y control de las actividades.

Producto o servicio.-Son los estipulados en el Manual de Funciones del presente Modelo de Gestión.

Porcentaje de cumplimientos.-En la matriz está segmentado por trimestres, indicar el nivel de cumplimiento en porcentaje de las operaciones realizadas.

Total de cumplimiento.- Es la sumatoria del ítem anterior.

Encargado del proceso.-Los encargados de realizar este proceso son los miembros de fiscalización y control.

La matriz a aplicarse a los dirigentes de la Comuna El Azúcar es:

4.3.7.3. Evaluación de proyectos y actividades

Esta evaluación se realizará a las actividades y proyectos que realice la organización comunal, con la finalidad de observar el grado de satisfacción que tienen los clientes externos, en este caso los socios comuneros, esta matriz será evaluada por los mismos.

En la matriz debe incluir la siguiente información:

Fecha de evaluación: indicar fecha día, mes y año de evaluación, la misma que será aplicada luego de haber culminado la gestión para los dirigentes y para los proyectos luego de haberse culminado el mismo.

Cargo: el cargo que ocupa el evaluado.

Proyectos: son los establecidos en la asamblea como prioritarios.

Evaluación: se detallará la forma como el evaluador piensa que se cumplió puede ser Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo, según su forma de pensar.

Resultado de la evaluación: Se refiere a la conclusión a la que se llega luego de evaluar el ítem anterior.

Responsable: Es el encargado de realizar la evaluación

La matriz a aplicarse en la Comuna el Azúcar es la siguiente:

4.3.7.3.1. Matriz de Evaluación

TABLA 26. Matriz de Evaluación

Fecha de evaluación	Cargo	Proyecto	Evaluación					Resultado de la evaluación	Responsable
			Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo		
Observaciones:									

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

4.4. PLAN DE ACCIÓN

CUADRO 9. Plan de Acción

Problema principal: La inadecuada aplicación del proceso administrativo en las gestiones internas del cabildo, lo cual no permite un mejoramiento continuo y a su vez el desarrollo organizacional de la Comuna El Azúcar, dando como resultado débil institucionalidad.				
Fin de la propuesta: Desarrollar la organización mediante la efectiva gestión de los directivos comunales direccionada a la utilización eficiente de los recursos (económicos, talento humano y materiales) para el buen vivir de las ciudadanas y ciudadanos de la comuna El Azúcar, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena				Indicadores: Mejores niveles de vida
Propósito de la propuesta: Fortalecer la administración de los directivos comunales mediante la generación de procesos que conduzcan al desarrollo organizacional de la Comuna El Azúcar.				Nivel de gestión de dirigentes
Responsable del proyecto: Rosa Johanna Suárez Suárez				
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Responsables	Actividades
Propiciar el pensamiento estratégico de los directivos mediante el establecimiento de factores administrativos (misión, visión, filosofía, principios, valores, políticas y objetivos) para el fortalecimiento de la organización.	Comuna La Azúcar con factores administrativos	Establecimiento de factores administrativos (visión, misión, filosofía, principios,....etc.).	Dirigentes comunales	Socializar el Modelo de Gestión Administrativa
Segregar funciones de los dirigentes comunales mediante el diseño de una Estructura Orgánica con niveles jerárquicos, procesos, posicional, su delimitación y manual de funciones para la asignación de	Estructura orgánica con niveles jerárquicos Manual de funciones Delimitación de procesos	Aplicación de la estructura orgánica con niveles jerárquicos propuesta Aplicación del manual de funciones propuesto Aplicación de la delimitación de procesos	Dirigentes comunales	Exponerlo a la Asamblea para Aprobar o rechazar la propuesta Oficializarlo para dar a conocer su aprobación o rechazo

responsabilidades y atribuciones.				
Establecer canales de comunicación mediante la apertura de una cuenta de correo organizacional y personal, redes sociales y el desarrollo de un método de convocatoria a sesiones para la transmisión de información entre los directivos y socios.	Comuna El Azúcar con correo electrónico organizacional Aplicar el método de convocatorias propuesto	Apertura de la cuenta de correo organizacional Socialización de los medios de comunicación utilizados para citar a las sesiones	Dirigentes Comunales Miembros de las Comisiones	Oficiar la implementación y aplicación inmediata del Modelo
Orientar procesos de diseño de proyectos mediante la determinación de pasos y guías que beneficien a la comunidad	Pasos para formulación de proyectos Guía para aplicación de la formulación	Socialización de proyectos sociales Aplicación de la guía de formulación de proyectos sociales	Comisión de Proyectos Sociales	Ejecución
Proponer un proceso de control mediante la aplicación de un buzón de sugerencias, matrices de monitoreo y seguimiento para evaluación de las acciones realizadas por el cabildo comunal.	Comuna El Azúcar con buzón de sugerencias Matriz de monitoreo y seguimiento para evaluación de actividades vinculadas con los proyectos sociales	Utilización del buzón de sugerencia propuesta Aplicación de monitoreo y seguimientos a las actividades vinculadas con proyectos sociales	Presidente del Cabildo Comisión de Fiscalización y Control	Realizar monitoreo y seguimiento de ejecución del modelo propuesto

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

4.5. Presupuesto de la propuesta

CUADRO 10. Presupuesto

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	TOTAL
SOCIALIZACIÓN	Facilitador	\$ 500,00
	Alquiler de Proyector	\$ 100,00
	Copias	\$ 15,00
	Carpetas	\$ 10,00
	Hojas	\$ 7,00
	Esferos	\$ 5,00
	Refrigerios	\$ 60,00
	Movilización	\$ 15,00
	SUBTOTAL	\$ 712,00
	Imprevistos (10%)	\$ 71,20
	TOTAL DE GASTOS	\$ 783,20

Elaborado por: Rosa Johanna Suárez Suárez

4.6. Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

- El modelo de gestión administrativa contiene procesos que servirán de ayuda para el fortalecimiento de la administración de los directivos de la Comuna El Azúcar.
- Se propone directrices de pensamiento estratégico para los directivos de la Comuna El Azúcar.
- El instrumento de consulta ilustra la estructura orgánica con niveles jerárquicos y su respectivo manual de funciones para el cabildo comunal de El Azúcar.
- La herramienta administrativa presenta una guía de elaboración de proyectos sociales en beneficio de la colectividad de la Comuna El Azúcar.
- El documento orientador, como directrices y lineamientos de control presenta un proceso de monitoreo y seguimiento para la evaluación de las actividades de los directivos comunales vinculadas con los proyectos sociales.

RECOMENDACIONES

A los directivos de la Comuna El Azúcar

Se debe:

- Socializar con los habitantes de la localidad el modelo de gestión administrativa basado en procesos.
- Considerar la propuesta de directrices de pensamiento estratégico para los directivos de la Comuna El Azúcar.
- Aplicar la estructura orgánica con niveles jerárquicos y su respectivo manual de funciones de los directivos comunales ilustrado en este instrumento de consulta.
- Hacer uso de la Guía de elaboración de proyectos sociales en beneficio de la colectividad de la comuna El Azúcar presentado en esta herramienta administrativa.
- Aplicar las directrices y lineamientos de control entre ellas el monitoreo y seguimiento de para la evaluación de las actividades de los directivos comunales vinculados con los proyectos sociales presentados en este documento orientador.
- Aprobar la totalidad del contenido del Modelo de Gestión Administrativa con el fin de fortalecer la administración de los directivos de la Comuna El Azúcar.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi- Ecuador.

Amaru, A. (2009). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Teoría general y proceso administrativo* (Primera edición ed.). Naucalpan de Juárez: PEARSON EDUCACIÓN.

Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: Asamblea Nacional.

Beckhard, R. (1980). *Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos*. Pearson .

Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Congreso Nacional, Comisión de Legislación y Codificación . (2004). *Codificación de la Ley de Organización y Régimen de Comunas*. Quito.

Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Locke, A. (1976 - 1984). *Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chicago: Wiley.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Miner, J. (1980). *El proceso administrativo: Teoría, investigación y práctica*. México : Cecsá.

Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de Investigación*. México: Pearson Educación.

Münch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. En L. Münch, *Administración* (pág. 27). México: Pearson Educación.

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.

Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Red Tercer milenio.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito - Ecuador.

Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ASAMBLEA	Reunión de personas para discutir algún asunto de interés público y la toma de decisiones, asume el poder legislativo.
CIRCUNSCRIPCIÓN	División administrativa de un territorio
COMUNA	Conjunto de personas que habitan en un territorio, forma de organización social.
DIRECTRIZ	Conjunto de instrucciones o lineamientos para la ejecución de algo
ESTRATEGIAS	Conjunto de reglas que permiten decidir y dirigir oportunamente
EFECTIVIDAD	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera
MATRIZ	Instrumento que sirve como referencia, en caso de duda, para consulta
ORGANIGRAMA	Representación gráfica de una organización
SEGREGAR	Separar algo de de otra u otras cosas

ABREVIATURAS

AGD	Agencia de Garantía de Depósitos.
CGE	Contraloría General del Estado.
CNH	Creciendo con Nuestros Hijos.
CNT	Corporación Nacional de Telecomunicaciones
COOTAD	Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
GAD	Gobiernos Autónomos Descentralizados
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
SSC	Seguro Social Campesino.
ONG	Organización No Gubernamental.
MINTEL	Ministerio de Telecomunicaciones
MIDUVI	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
PIDAASSE	Proyecto Integral de Desarrollo Agrícola, Ambiental y Social de forma Sostenible del Ecuador.
PRONAREG	Programa Nacional de Regionalización Agraria.

Anexos

ANEXO 1. Carta Aval de la comuna

COMUNA "EL AZÚCAR"
PROVINCIA DE SANTA ELENA
PARROQUIA Y CANTON SANTA ELENA
FUNDADO EL 27 DE DICIEMBRE DE 1951
ACUERDO MINISTERIAL 3640 DEL 31 DE JULIO DE 1951

El Azúcar, 14 de junio de 2014

Economista
David Batallas González
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
En su despacho.-

De mis consideraciones:

Por medio del presente documento, pongo en su conocimiento que a la estudiante de la carrera que usted dignamente representa, Srta. SUÁREZ SUÁREZ ROSA JOHANNA, portadora de la cedula de ciudadanía N° 092736826-6, le otorgamos la respectiva autorización (CARTA AVAL) para realizar la tesis "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA EL AZÚCAR, PARROQUIA SANTA ELENA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014", el mismo que servirá para el desarrollo de sus actividades académicas.

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

Atentamente,



ULBIO ALIBER ASENCIO YAGUAL
PRESIDENTE DE LA COMUNA EL AZÚCAR.

ANEXO 2. Entrevista realizada a los directivos



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



Entrevista dirigida a los Dirigentes de la Comuna El Azúcar, Parroquia, Cantón y Provincia de Santa Elena.

Objetivo: Recopilar información precisa a través de la aplicación de encuestas dirigidas a los directivos de la Comuna El Azúcar, para el diseño y elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa.

Nombre:

Edad:

Profesión

Aplica el proceso administrativo en su gestión como administrador de la Comuna El Azúcar

Planificación:

¿Se realiza planificación de las actividades a realizar?

¿A qué normativas está sujeta la administración y el funcionamiento de la comuna El Azúcar?

Dispone de un Reglamento interno su organización comunal

Organización

¿Cuenta con una Estructura Orgánica (organigrama) la comuna?

Dispone de un manual de funciones

Coordinación

¿Los recursos económicos para los gastos que requiere la organización son obtenidos?

¿Su organización cuenta con comisiones especiales? Cuantas y cuales

Dirección

¿Cada qué tiempo convoca a la Asamblea a Reunión?

¿En el año transcurrido hasta hoy cuantas reuniones se han realizado?

¿Cómo se comunica a los socios acerca de las reuniones a realizarse?

Control

¿En la organización se realiza el proceso de Rendición de Cuentas? Con que frecuencia

¿Se han desarrollado programas de capacitación para los directivos?
Ud. ha recibido capacitaciones

¿Considera conveniente el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo organizacional de la comuna El Azúcar?

ANEXO 3. Encuesta realizada a los socios comuneros



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



Encuesta dirigida a los Socios de la Comuna El Azúcar, Parroquia, Cantón y Provincia de Santa Elena.

Objetivo: Recopilar información precisa a través de la aplicación de encuestas dirigidas a los socios de la Comuna El Azúcar, para el diseño y elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa.

Instructivo: De acuerdo a su criterio marque con una “X” la opción que crea conveniente.

1. Información General

EDAD	
18 -28 AÑOS	
29 – 39 AÑOS	
40 – 50 AÑOS	
51 – 60 AÑOS	
61 – 71 AÑOS	
71 EN ADELANTE	

ESTADO CIVIL	
SOLTERO (A)	
CASADO	
UNIÓN LIBRE	
DIVORCIADO	
VIUDO	

2. Información detallada

1.- ¿Conoce Ud. si la organización cuenta con una misión y visión que dirija las actividades administrativas?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

2.- ¿Considera Ud. que se han implementado objetivos organizacionales en el proceso de planificación?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

3.- ¿Conoce Ud. si su comuna dispone de un Reglamento Interno actualizado que dirija las actividades de la organización?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

4.- ¿Conoce Ud. si el cabildo ha establecido una estructura orgánica, que determine el orden jerárquico de los miembros de la directiva?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

5.- ¿La organización Comunal dispone de un Manual de Funciones que delimite las funciones y responsabilidades de los miembros de la directiva?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

6.- ¿Cómo considera que se ejerce el liderazgo en el cabildo?

a)	Excelente	
b)	Muy Bueno	
c)	Bueno	
d)	Regular	
e)	Malo	

7.- ¿Considera Ud. que los directivos del cabildo comunican las acciones a realizar oportunamente?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

8.- ¿Considera Ud. que los miembros de la directiva están motivados para realizar sus actividades?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

9.- ¿Cree Ud. que los miembros de la directiva coordinan las actividades a realizar durante su gestión?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

10.- ¿Conoce Ud. si el cabildo comunal elabora nuevos proyectos en beneficio de la colectividad?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

11.- ¿Como socio cree Ud. que se han determinado estándares o indicadores de control para verificar que las acciones del cabildo se cumplen?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

12.- ¿Cree Ud. que se evalúa el desempeño de los directivos de la Comuna?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

13.- ¿Conoce Ud. si los miembros de la directiva comunal han recibido capacitaciones acerca de administración ejemplo: cómo administrar al cabildo?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

14.- ¿Cree Ud. que en las asambleas se dan a conocer los resultados de la gestión a los miembros del cabildo? Con que frecuencia

a)	Siempre	
b)	Frecuentemente	
c)	Poco	
d)	Rara vez	
e)	Nunca	

15.- ¿Cómo considera el desempeño laboral de los miembros de la directiva comunal?

a)	Excelente	
b)	Muy Bueno	
c)	Bueno	
d)	Regular	
e)	Malo	

16.- ¿Cree Ud. que los servicios brindados por los dirigentes comunales a la colectividad son óptimos de acuerdo a su desempeño?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

17.- ¿Participa Ud. en las asambleas realizadas por el cabildo comunal?

a)	Siempre	
b)	Frecuentemente	
c)	Poco	
d)	Rara vez	
e)	Nunca	

18.- ¿Cree Ud. que los miembros del cabildo toman en consideración las expectativas de la población en general?

a)	Siempre	
b)	Frecuentemente	
c)	Poco	
d)	Rara vez	
e)	Nunca	

19.- ¿Considera Ud. que los directivos realizan sus funciones en el tiempo previsto y con los recursos asignados?

a)	Siempre	
b)	Frecuentemente	
c)	Poco	
d)	Rara vez	
e)	Nunca	

20.- ¿Cree Ud. que los miembros de la directiva comunal alcanzan los objetivos y metas optimizando recursos comunales?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

21.- ¿Cómo considera Ud. que son utilizados los recursos materiales por parte de los directivos comunales?

a)	Excelente	
b)	Muy Buena	
c)	Buena	
d)	Regular	
e)	Malo	

22.- ¿Cree Ud. que los directivos de la organización utilizan los recursos financieros de manera eficaz?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

23.- ¿Considera Ud. necesario la implementación de un modelo de gestión administrativa que oriente las acciones de los directivos y encaminen al desarrollo organizacional del cabildo de la Comuna El Azúcar?

a)	Definitivamente si	
b)	Probablemente si	
c)	Indiferente	
d)	Probablemente no	
e)	Definitivamente no	

Gracias por su colaboración...

ANEXO 4. Fotografías



Casa Comunal de El Azúcar, en la que se realizan las reuniones de trabajo



Realizando la encuesta a uno de los socios comuneros.



Realizando la encuesta a una de las socias comuneras.



Realizando la encuesta a una de las socias comuneras.

ANEXO 5. Listado de socios

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

#	APellidos y Nombres	# CEDULA
1	ALAVA ALAVA RAMON VICENTE	130729094-8
2	ÁLAVA OLGA MARÍA	130575366-5
3	ALVARADO RODRIGUEZ HECTOR MANUEL	090963330-7
4	ÁLVAREZ GUTIERREZ JAVIER ORLANDO	070218289-0
5	ARAÚJO ALARCON YOLANDA ROBERTINA	090098922-4
6	ARIAS TIGRERO JESSICA	091902731-2
7	ARIAS TIGRERO JESUS DAVID	091902722-7
8	ARTEAGA IBARRA THOMÁS	090694554-8
9	ASENCIO VILLAO CARMEN	091566912-1
10	ASENCIO YAGUAL DARLIN CLEOFÉ	091786043-9
11	ASENCIO YAGUAL EDUARDO EDINTON	091358295-3
12	ASENCIO YAGUAL LEONOR	091601854-2
13	ASENCIO YAGUAL ULBIO ALIBER	091398781-4
14	BACILIO QUIRUMBAY ALFONZO TELÉSFORO	091393876-7
15	BANCHON FLORES FIDEL	
16	BERNABÉ RODRIGUEZ TARGELIA	092545496-9
17	BORBOR BACILIO ELIO INOCENCIO	091039891-6
18	BORBOR BERNANDINO FELICITA GEORGINA	092676645-3
19	BORBOR YAGUA ROSA NELLY	090630839-0
20	BORBOR YAGUAL ELENA	
21	BORBOR YAGUAL VÍCTOR	
22	BORBOR YAGUAL WALTER	
23	BURGOS LEOPOLDO BIENVENIDO	130391838-5
24	CAJAPE HOLGUIN JOSÉ OMAR	092454345-7
25	CANDELARIO MOSQUERA MARGARITA VERÓNICA	092210031-8
26	CASTELLANO YAGUAL OSWALDO EFRÁIN	090013154-1
27	CEDEÑO ARANA ELSA OLIVIA	170478305-7
28	CHÁVEZ REYES TELMA PATRICIA	091211528-4
29	CLEMENTE FLORITA	090566515-4
30	CUZME GONZABAY ROSA ELVIRA	090695792-3
31	ESCALANTE BALÓN MARUJA LOURDES	092572056-7
32	FLORES CONSUEGRA LIDIA RUPERTA	
33	GONZALEZ BALÓN WASHINGTON ENRIQUE	091358840-6
34	GONZALEZ FLORES REYNA JESSICA	091940275-0
35	GONZALEZ FLORES YULIANA AZUCENA	092070412-9
36	GONZALEZ GONZALEZ ERWIN EDISON	091337239-7
37	GONZALEZ GONZALEZ JAQUELINE MAGDALENA	091513224-5
38	GONZALEZ GONZALEZ JESSENIA	
39	GONZALEZ GONZALEZ JOSE	091587378-0
40	GONZALEZ GONZALEZ NAIN AGUSTIN	092691685-9
41	GONZÁLEZ GONZÁLEZ PABLO MAXIMILIANO	090434621-0
42	GONZALEZ GONZALEZ WILLIAM JHONNY	092247555-3
43	GONZALEZ MEJILLON SERVERINA TERESITA	090786546-9

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

44	GONZALEZ MEJILLONES ALFONSO	090658083-2
45	GONZÁLEZ MEJILLONES GILDA INDELIRA	091673879-2
46	GONZALEZ MEJILLONES MERCEDES AMELIA	090631682-3
47	GONZALEZ MEJILLONES MIRIAM LUISA	091518055-8
48	GONZÁLEZ MEJILÓN JORGE	090686991-2
49	GONZALEZ MEREJILDO JORGE ALBERTO	092356533-7
50	GONZÁLEZ ORRALA LUCÍA OTILIA	090710059-8
51	GONZÁLEZ ORRALA AURELIA	090725072-4
52	GONZALEZ ORRALA BLANCA	090817512-8
53	GONZALEZ ORRALA BOLIVAR	
54	GONZALEZ ORRALA EUCLIDES	090128681-5
55	GONZALEZ ORRALA JOSE	090359028-9
56	GONZÁLEZ ORRALA MARÍA POMPELLA	091698240-8
57	GONZALEZ ORRALA PEDRO EUGENIO	090694133-1
58	GONZÁLEZ ORRALA SANTIAGO	
59	GONZÁLEZ PANCHANA JEIMY NEMESIA	091588790-5
60	GONZÁLEZ PANCHANA MERIBEL ALEXANDRA	091580693-9
61	GONZALEZ REYES LIRIA VICTORIA	090126626-2
62	GONZALEZ REYES MANUEL CESAREO	091888639-1
63	GONZALEZ REYES MIGUEL COSME	090510696-9
64	GONZALEZ SALVADOR JOHANNA VIOLETA	092545359-8
65	GONZÁLEZ SALVADOR JONATHAN EDISON	092340457-8
66	GONZÁLEZ SUÁREZ ANAZARIO CELSO	090713028-0
67	GONZALEZ SUAREZ COLOMBIA MARIA	090323021-7
68	GONZÁLEZ SUÁREZ CORONATO BARBATO	090632167-4
69	GONZALEZ SUAREZ FRANCISCO	
70	GONZÁLEZ SUÁREZ JIMMY RICARDO	093000611-9
71	GONZALEZ SUAREZ VALERINO	
72	GONZALEZ SUAREZ VICTOR INOCENCIO	090755175-8
73	GONZÁLEZ VERA ARIANA DALILA	092591368-3
74	GONZÁLEZ VERA JACINTO FÉLIX	090227684-9
75	GONZALEZ YAGUAL CARMEN DEL PILAR	091982888-9
76	GONZÁLEZ YAGUAL DORIS FLORA	091483891-7
77	GONZÁLEZ YAGUAL EDYS MARISOL	090898877-7
78	GONZÁLEZ YAGUAL FRANKLIN MANUEL	090108163-8
79	GONZÁLEZ YAGUAL ISABEL	091325905-8
80	GONZÁLEZ YAGUAL JULIO NOÉ	092636145-2
81	GONZALEZ YAGUAL JUSTO DANIEL	090725905-5
82	GONZÁLEZ YAGUAL LILIA HERMOSUNA	090738155-2
83	GONZÁLEZ YAGUAL MAGDA ESPERANZA	091751389-7
84	GONZALEZ YAGUAL ROSA	
85	HARO HARO FLAVIO ARSENIÓ	
86	HOLGUIN PEÑAFIEL YOVANNY BEATRIZ	091650162-0
87	LAVAYÉN RODRÍGUEZ POMPELLO EVARISTO	091188431-0

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

88	MALAVE BELTRAN RITA LUCIA	092340022-0
89	MASUSSI MARIA	
90	MAZA CAMACHO MARIA EVA	110149709-5
91	MEJILLON TOMALA MARIA ISABEL	092173135-2
92	MEJILLÓN BALÓN VIRGILIO PRIMITIVO	090240529-9
93	MEJILLÓN BORBOR FLAVIO HERNÁN	090450646-6
94	MEJILLÓN BORBOR FRANCISCA YOLANDA	090388080-5
95	MEJILLÓN BORBOR LUIS ARTEMIO	090485948-5
96	MEJILLÓN BORBOR RITA ELENA	090238922-0
97	MEJILLÓN CAICHE JULIO CÉSAR	091014618-2
98	MEJILLÓN CAICHE LUIS MIGUEL	091740654-8
99	MEJILLON CAICHE ROSA EVANGELINA	091428683-6
100	MEJILLON LAINEZ ALEJANDRO	
101	MEJILLON ORRALA AMBROSIO	
102	MEJILLÓN ORRALA DANIEL ALCIDES	090035690-8
103	MEJILLÓN ORRALA SATURNINO NEPTALÍ	090755565-0
104	MEJILLÓN RIVADENEIRA AMBROSIO ÁNGEL	091705704-4
105	MEJILLON TOMALA JULIO FERNANDO	092173134-5
106	MEJILLONES CAICHE MARIA JULIA	091118278-0
107	MEJILLONES ORRALA CATALINO SIGIFREDO	090341499-3
108	MEJILLONES ORRALA CRUZ AUGUSTO	090121123-5
109	MEJILLONES ORRALA EVA	
110	MEJILLONES ORRALA PEDRO SATURNINO	091609092-1
111	MEJILLONES RIVADENEIRA MARISOL DEL ROCÍO	091000463-9
112	MEJILLONES SUAREZ CARMEN AZUCENA	091506184-0
113	MEJILLONES SUAREZ MARIA SOILA ROSA	091377710-8
114	MEJILLONES TIGRERO LUIS EDILBERTO	090640462-9
115	MEJILLONES VERA FRANKLIN AUGUSTO	091624868-5
116	MEJILLONES VERA MARGARITA DEL ROCÍO	091567759-5
117	MEJILLONES VERA OTTO TITO	
118	MEJILLONES VILLAO AURA VIOLETA	090012423-1
119	MEJILLONES VILLAO ELSA MARÍA	090325563-9
120	MEJILLONES YAGUAL ESTELA CLARIBEL	092508692-8
121	MEJILLONES YAGUAL OSWALDO	
122	MEJILLONES YAGUAL ROSA	
123	MEJILLONES YAGUAL SARA CONSUELO	091190530-5
124	MEJILLONES YAGUAL WELLINGTON LEONEL	092855565-5
125	MEREGILDO GONZALEZ VIRGILIO	090121790-1
126	MEREGILDO YAGUAL ALFREDO ARMANDO	090949774-5
127	MEREJILDO GONZALEZ HUMBERTO	090124587-8
128	MEREJILDO SAL VADOR ARTEMIO LEONARDO	092646400-9
129	MEREJILDO SAL VADOR OSWALDO LEODAN	092454874-6
130	MEREJILDO YAGUAL ARTEMIO GUMERCINDO	090824606-9
131	MEREJILDO YAGUAL EMILIO FAUSTINO	090568984-0

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

132	MEREJILDOM PANCHANA WILLNEY EMILIO	092667950-7
133	MEREJILDO YAGUAL CARLOS	
134	MORALES MORA APOLONIA DE JESUS	120277184-4
135	MOREIRA ALAVA ANA ELIZABETH	092277093-8
136	MOREIRA ALAVA MARIA EUMELIA	130853242-1
137	MOREIRA ÁLAVA ROSA ANGÉLICA	130988181-9
138	MOREIRA ELÍAS PALEMON	130239667-6
139	MOREIRA ORELLANA HUMBERTO	
140	MUJICA MEDINA FEDERICO RAÚL	090602043-4
141	MUJICA ORRALA WASHINGTON ROBERTO	091002598-0
142	ORRALA GONZÁLEZ ALEJANDRO	090360553-3
143	ORRALA GONZALEZ ELIAS SESTER	091485453-4
144	ORRALA GONZÁLEZ GERMANIA CARMEN	091591401-4
145	ORRALA GONZÁLEZ INES	090804297-1
146	ORRALA GONZÁLEZ JUAN	090725551-7
147	ORRALA GONZÁLEZ JUANTA ELEUTERIA	240012125-3
148	ORRALA GONZÁLEZ WILMER GIOVANNI	091587377-2
149	ORRALA MEJILLÓN MARIA BENEDITA	091252089-7
150	ORRALA MEJILLON ROBERTO	090564973-7
151	ORRALA NEIRA ANAZARIO	090359023-0
152	ORRALA POVEDA LUIS FERNANDO	090508799-5
153	ORRALA SALVADOR ELENA EMPERATRIZ	090459952-9
154	ORRALA SALVADOR JORGE	090126109-9
155	ORRALA SUÁREZ FULGENCIO JUSTINO	090794156-1
156	ORRALA SUAREZ HELEN KATHERINE	092331937-0
157	ORRALA SUÁREZ MARTÍN HIPOLITO	090126379-8
158	ORRALA SUAREZ SANTOS	090266867-2
159	ORRALA SUAREZ YENIFER YADIRA	092331936-2
160	ORRALA VERA IRIS LISBETH	240028174-3
161	ORRALA YAGUAL CELIA ISABEL	092158174-0
162	ORRALA YAGUAL ELIDA JUSTINA	091575857-0
163	ORRALA YAGUAL ELSA RAQUEL	092628803-6
164	ORRALA YAGUAL GRELIA CONSUELO	092215695-5
165	ORRALA YAGUAL LUCILA MARIBELL	091790299-1
166	ORRALA YAGUAL MARÍA ESTELA	091527244-7
167	ORRALA YAGUAL MARIANA DE JESÚS	091146260-4
168	ORTIZ LOOR CRISTIAN JAVIER	131253183-1
169	PANCHANA TOMALÁ ISAAC VICENTE	090383992-6
170	PANCHANA GONZALEZ MARIA EUGENIA	092247319-4
171	PANCHANA SALVADOR JUAN BAUTISTA	090108209-9
172	PANCHANA YAGUAL GRELIA HERCELINDA	090474767-2
173	PANCHANA YAGUAL LUISA MAGDALENA	091003178-0
174	PANCHANA YAGUAL MANUELA ELSA	090503557-2
175	PANCHANA YAGUAL NANCY VIOLETA	090643154-9



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

176	PANCHANA YAGUAL NINFA AMALIA	091003174-9
177	PANCHANA YAGUAL ORLANDO COLÓN	090643174-7
178	PERERO ORRALA RUBY OSWAL	091364251-8
179	PILAY PAZ GREIS MONSERRATE	131269679-0
180	POZO POZO SANTIAGO MAYOR	090760500-0
181	PRECIADO PEZO ROSA EVA	090460494-9
182	PRUDENTE RAMÍREZ SERAFIN	091140627-0
183	PULGARIN TIGREROS LUIS MANUEL	092016073-6
184	RAMOS VERA CÉSAR ELÍAS	090562550-5
185	RAMOS CLEMENTE CESAR GIOVANNI	092245111-7
186	RAMOS CLEMENTE JOSE LUIS	092006542-2
187	RAMOS OLMEDO JOSÉ	090367785-4
188	RAMOS VERA BEATRIZ	090772115-3
189	RAMOS VERA GLADYS BEATRIZ	090535736-4
190	RAMOS VERA LAURA MARÍA	090772056-9
191	REDIR CHAVEZ PABLO RAMÓN	092751702-9
192	REDIR ZUBAY PABLO RAMÓN	090690971-8
193	REYES GONZALEZ ESTHER	
194	REYES GONZALEZ ISAURA KATIUSKA	092726930-8
195	REYES GONZÁLEZ JIMMY LENÍN	092007046-3
196	REYES GONZALEZ JUAN DENISE	092736331-7
197	REYES GONZÁLEZ MENOSCAL	090196034-4
198	REYES GONZALEZ NURYS LADDY	092580860-8
199	REYES GONZALEZ PEDRO	090121791-9
200	REYES TUMBACO CERVILIA	091173767-4
201	REYES YAGUAL GABRIEL	091102680-5
202	REYES YAGUAL GLORIA EMPERATRIZ	091371109-9
203	REYES YAGUAL JUAN GUIBER	090659362-9
204	REYES YAGUAL LUZ MARÍA	090634753-9
205	REYES YAGUAL MARCELINA MAGDALENA	091364374-8
206	REYES YAGUAL MARCOS	090108167-9
207	RODRÍGUEZ YAGUAL ELENA VICTORIA	091058727-8
208	RODRIGUEZ YAGUAL GEORGINA	
209	RODRÍGUEZ YAGUAL JACINTA MARCELINA	090817506-0
210	RODRÍGUEZ YAGUAL JUANA CATALINA	090129140-1
211	RODRÍGUEZ YAGUAL PEDRO SABINO	090106965-8
212	RODRÍGUEZ YAGUAL SANTA EPIFANIA	090560079-7
213	RODRÍGUEZ YAGUAL SANTIAGO AGAPITO	090003871-2
214	ROMÁM REYES RAMIRO RICARDO	092646504-8
215	RUBIO MUJICA MERCY BETHZABE	090578600-0
216	RUEDA ÁVILA CARMEN IRENE	091624833-9
217	SALDARRIAGA INDIO AMELIA ADELAIDA	092901665-7
218	SALVADOR GONZÁLEZ CLOTILDE REINA	090824317-3
219	SALVADOR GONZALEZ JULIA LUPA	090824342-1



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

220	SALVADOR GONZALEZ SANTOS	090716724-4
221	SALVADOR MEJILLONES MERCY AZUCENA	091115754-3
222	SALVADOR MEJILLONES PASCUALA	09085455-1
223	SALVADOR ORRALA CIRILO EUGENIO	090290135-1
224	SALVADOR REYES DANIEL	
225	SALVADOR REYES MARCOS ELADIO	090477463-3
226	SALVADOR RODRIGUEZ ROSAURA	
227	SALVADOR SALVADOR JENNY MARITZA	
228	SÁNCHEZ MAZA JOSÉ LUIS	090232614-6
229	SÁNCHEZ MAZA JORGE ALBERTO	09187086-1
230	SÁNCHEZ ORRALA JORGE WASHINGTON	090246144-6
231	SANTAMARÍA LAÑEZ BRATILDO	090683585-5
232	SANTOS RAMIREZ FATIMA MERCEDES	
233	SUÁREZ ORRALA ROSARIO CECILIA	092267794-1
234	SUÁREZ BERNABÉ PEDRO ELFRID	090263465-0
235	SUÁREZ GONZÁLEZ EDGAR HERMES	091518275-8
236	SUAREZ GONZALEZ DANIEL GREGORIO	090449274-4
237	SUAREZ GONZALEZ ELSA	
238	SUÁREZ GONZÁLEZ GLORIA MARGARITA	091074233-5
239	SUÁREZ GONZALEZ GUSTAVO	
240	SUÁREZ GONZÁLEZ IMA INDELIRA	090772943-3
241	SUÁREZ GONZÁLEZ JENNY SUSANA	091510424-6
242	SUAREZ GONZALEZ WILFRIDO	090620258-5
243	SUÁREZ GONZÁLEZ WILSON RAMÓN	092262471-7
244	SUAREZ GONZALEZ YOLANDA	091093070-3
245	SUÁREZ MANZANA GLADYS ESPERANZA	090702608-1
246	SUÁREZ MERILDO CIRILO HUMBERTO	090229044-8
247	SUAREZ ORRALA MAJORIE JULIANA	090461007-7
248	SUÁREZ ORRALA MERLY LINETH	090677633-3
249	SUAREZ ORRALA ROSA AZUCENA	
250	SUÁREZ REYES LEANDRO GREGORIO	090344464-8
251	SUÁREZ RODRÍGUEZ AGAPITO	090850607-7
252	SUÁREZ RODRÍGUEZ MEDARDO RICARDO	091495397-1
253	TIGRERO GONZÁLEZ BENIGNO	090242284-8
254	TIGRERO GONZÁLEZ CARLOS ENRIQUE	09156946-1
255	TIGRERO FLORES BENIGNO ENRIQUE	090706284-8
256	TIGRERO GONZÁLEZ ALEX EDSON	090209461-2
257	TIGRERO GONZALEZ ANTONIO	
258	TIGRERO GONZÁLEZ JOSÉ	090321010-8
259	TIGRERO GONZALEZ YULEXY AWILDA	090247831-1
260	TIGRERO ORRALA RULO	
261	TIGRERO ORRALA MARÍA MARILIA	091130633-5
262	TIGRERO ORRALA ROSA CANDELARIA	090462004-8
263	TIGREROS FLORES LIDIA ARACELI	091187762-1





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

264	TÍGREROS FLORES MERY VIOLETA	091057104-1
265	TOMALÁ TOMALÁ SABINA CRISTINA	091056861-7
266	TOMALÁ RODRÍGUEZ SANTOS PRICILLO	091127981-8
267	TUMBACO CASTRO JACINTO LORENZO	131079813-5
268	TUMBACO CASTRO JOSE SANTIAGO	130931924-0
269	TUMBACO CASTRO NIEVES RAMONA	130942012-1
270	UBILLA NEVAREZ SANTIAGO CHRISTIAN	091981424-4
271	VELAZQUEZ VELAZQUEZ VICENTE FRANCISCO	130413767-0
272	VÉLEZ VERA ÁNGEL DANIEL	120481290-1
273	VERA GONZÁLEZ MISAEL RAMÓN	090640722-6
274	VERA MEDINA RAFAEL	090042003-5
275	VERA MEJILLÓN DOMINGO	090517411-6
276	VERA MEJILLÓN ESTHER	090912984-3
277	VERA MEJILLÓN HERIBERTO	090126665-0
278	VERA MEJILLÓN MAXIMO	091591597-9
279	VERA MEJILLÓN RAMON ELEOVITO	090108172-9
280	VERA MEJILLÓN ROMALDA	091185865-2
281	VERA MEREJILDO GLENDA AMARILIS	091235382-8
282	VERA MEREJILDO MANUEL EUCLIDES	090956202-7
283	VERA OCHOA JULIO XAVIER	091038058-3
284	VERA ORRALA CARMEN	
285	VERA ORRALA JULIA AZUCENA	091765184-6
286	VERA ORRALA NELLY MARIBEL	091150656-6
287	VERA SUAREZ DANNY FABIAN	092838984-0
288	VERA SUÁREZ DARWIN MISAEL	092667311-2
289	VERA SUÁREZ ROSA ADELAIDA	091386488-0
290	VERA SUÁREZ WELLINGTON LEONARDO	092591013-5
291	VERA TÍGRERO FRANCISCO WALTER	090700026-9
292	VERA TIGRERO MILTON	240008226-5
293	YAGUAL ASENCIO INELDA ELENA	091501816-2
294	YAGUAL ASENCIO JAVIER	091915125-8
295	YAGUAL REYES NELSON	090126944-9
296	YAGUAL ASENCIO BYRON DANILO	091616700-0
297	YAGUAL ASENCIO ELVIS UFREDO	091283171-6
298	YAGUAL ASENCIO EVELYN CLARIBEL	
299	YAGUAL ASENCIO LEIDY LAURA	092161597-7
300	YAGUAL ASENCIO MIRNA MAGALY	092164365-6
301	YAGUAL ASENCIO YOMAIRA YADIRA	092174428-0
302	YAGUAL BERNABÉ DIOSENIA ISABEL	092602260-9
303	YAGUAL BERNABE SANTO SANTIAGO	092290617-7
304	YAGUAL BERNABE TOMAS GEOVANNY	092042947-9
305	YAGUAL CORONEL CELIA ERNESTINA	091060962-7
306	YAGUAL CORONEL CRISTÓBAL FERNANDO	090509459-5
307	YAGUAL CORONEL EFREN	091591586-2



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

308	YAGUAL CORONEL LUCIANO EUSEBIO	090794851-7
309	YAGUAL CORONEL VICTOR	091062539-1
310	YAGUAL CORONEL WILMER MELECIO	090730587-4
311	YAGUAL FIGUEROA ABELARDO ERASMO	090125566-1
312	YAGUAL FIGUEROA FELIA CLARA	090633183-0
313	YAGUAL GONZÁLEZ CELINDA	091306502-5
314	YAGUAL GONZÁLEZ DIEGO SIGIFREDO	090857529-3
315	YAGUAL GONZÁLEZ FELIPE APOLINARIO	090638199-1
316	YAGUAL GONZÁLEZ OLIMPIA	091220412-0
317	YAGUAL GONZÁLEZ SANTO	
318	YAGUAL GONZÁLEZ SANTOS SANTIAGO	090761219-6
319	YAGUAL GONZÁLEZ SILVIO EFREN	090601080-6
320	YAGUAL MEJILLÓN ISABEL	091031330-3
321	YAGUAL MORALES TATIANA ZENaida	092591626-4
322	YAGUAL ORRALA AURELIO GUIDO	090133376-5
323	YAGUAL ORRALA CELINDA	091513881-2
324	YAGUAL ORRALA ELENA LAURA	090702967-2
325	YAGUAL ORRALA JULIO BALTAZAR	092591626-4
326	YAGUAL ORRALA JUSTO	090618466-8
327	YAGUAL ORRALA LIRAS FREDELINDA	090522469-7
328	YAGUAL ORRALA MIREYA ALEXANDRA	090934808-8
329	YAGUAL ORRALA VÍCTOR DIEGO	090361556-5
330	YAGUAL ORRALA VIRGINIA	091160507-2
331	YAGUAL REYES AIDA EUFEMIA	090542557-5
332	YAGUAL REYES ALEX DANIEL	092181029-7
333	YAGUAL REYES EDUARDO GEOVANNY	091856291-9
334	YAGUAL REYES ELVIS JOSE	092691030-8
335	YAGUAL REYES ESTELA JACQUELINE	091459413-0
336	YAGUAL REYES FREDDY	
337	YAGUAL REYES GREINA ESTELVINA	091482551-8
338	YAGUAL REYES LAURA MARINA	090770041-3
339	YAGUAL REYES NAISA LUZ	092605168-1
340	YAGUAL REYES WILSON ALFREDO	092691029-0
341	YAGUAL RODRIGUEZ MARGOT AZUCENA	091851237-7
342	YAGUAL RODRIGUEZ ROSENDO ANTONIO	090514805-2
343	YAGUAL RODRIGUEZ WILLIAM	091385000-4
344	YAGUAL RODRIGUEZ YOLANDA MARIBEL	091466156-6
345	YAGUAL TOMALÁ JUAN MEDARDO	090105693-7
346	YAGUAL TUMBACO JAVIER FREDDY	090906693-8
347	YAGUAL TUMBACO LAURA JANET	090721284-9
348	YAGUAL VERA CRISTHIAN MARLON	092785122-0
349	YAGUAL VERA FERNANDO JONATHAN	092646401-7
350	YAGUAL YAGUAL FERNANDO NAPOLEÓN	090635086-3
351	YAGUAL YAGUAL GLENDA ZENEIDA	091510292-5
352	YAGUAL YAGUAL JENNY ESPERANZA	091077986-3
353	YAGUAL YAGUAL LUISA AURISTELA	090987433-1
354	YAGUAL YAGUAL MAGNOLO	090979264-0
355	YAGUAL YAGUAL VICTORIANO	



El listado que antecede es fiel copia del original una vez que se realizó el proceso de calificación de socios en la comuna Azúcar, el 01 de Septiembre de 2011.

[Signature]
Ing. Álvaro Sánchez Nieto
Coordinador de Ejecución de Planes DIPASE



Por resolución de la Asamblea se suspende a los socios que están pendientes en sus cuotas, quedaran suspendidos hasta que se pongan al día en sus cuotas, luego del cual podrán solicitar la Comuna su reintegro al seno comunal.

SOCIOS SUSPENDIDOS POR FALTA DE PAGO

#	APELLIDOS Y NOMBRES	# CEDULA
1	BORBOR DEL PEZO CRISTÓFORO	090745384-9
2	CASTELLANO MARIETA	
3	CAIAPE MERCHÁN JUAN ALBERTO	130212605-5
4	CEVALLOS CARLOS	
5	ESPINOZA RODRIGUEZ FREDDY VICENTE	091699110-2
6	ESPINOZA RODRIGUEZ MAIRA LORENA	092005676-9
7	ESPINOZA RODRIGUEZ MARTHA ISABEL	091699096-3
8	MAZZINI ALFONSO LAURA MARIA	090359913-7
9	MAQUILÓN MORA VOLTAIRE ANTONIO	090991545-6
10	MEJILLON VERA RENE	
11	MEJILLON ZAMBRANO KAREN	
12	MEJILLONES YAGUAL LUIS SERVILIO	091751787-4
13	MEREJILDO REYES OSWALDO VIRGILIO	090718830-4
14	MEREJILDO YAGUAL LIBORIO	
15	MOROCHO GONZALEZ CARMEN	
16	ORRALA MAZZINI JOSÉ AMANDO	090894415-0
17	ORRALA MAZZINI LUIS GUSTAVO	090574832-3
18	ORRALA VERA JENNY LILIAN	091248543-0
19	ORRALA YAGUAL JORGE ARMANDO	090939630-1
20	ORRALA YAGUAL ANIBAL	
21	ORRALA YAGUAL JOSÉ FERNANDO	090634945-9
22	ORRALA MAZZINI MARIO REINALDO	090989298-6
23	POZO ORRALA NANCY	
24	REYES TIGRERO JAIME	
25	REYES YAGUAL LUIS	
26	RODRIGUEZ YAGUAL CÁSTULO BEENJAMÍN	090592951-9
27	RUBIO MUJICA EUSEBIO JAVIER	090688815-1
28	RODRIGUEZ LAINEZ FLORENTINO MARINO	091108683-3
29	SALVADOR REYES JUAN	
30	SANCHEZ RODRIGUEZ ANGEL	
31	SANCHEZ RODRIGUEZ MIRIAM GEORGINA	092644224-5
32	SANCHEZ RODRIGUEZ CORINA	
33	SANCHEZ RODRIGUEZ FLORENCIO VIDAL	091196349-6
34	SANCHEZ RODRIGUEZ GRISELDA ANNABELL	092566912-9
35	SANCHEZ RODRIGUEZ JACINTO ARNULFO	091060305-9
36	SANGURIMA PINARGOTE JHON RICHARD	092218327-2
37	SUAREZ REYES WILMAR	
38	SUÁREZ SUÁREZ JOHANA LEONELA	091971718-1
39	TOMALÁ MEJILLÓN LEONOR	090656680-7
40	VERA BORBOR JAVIER	
41	VERA GONZALEZ BOLIVAR	



42	YAGUAL CORONEL DALTON	
43	YAGUAL FARFÁN SUSY EMILIA	090134958-9
44	YAGUAL GONZÁLEZ GLORIA PIEDAD	090478665-4
45	YAGUAL GONZÁLEZ JULIO HERNÁN	090069826-7
46	YAGUAL HENRIQUE ARMANDO	
47	YAGUAL HENRIQUE NESTOR	
48	YAGUAL ORRALA CARMEN	091342338-0
49	YAGUAL ORRALA HUMBERTO ARMANDO	090934608-2
50	YAGUAL PANCHANA MARICELA AGUSTINA	092427663-7
51	YAGUAL PANCHANA ABEL ALEXANDER	091928025-4
52	YAGUAL PANCHANA GARDENIA	
53	YAGUAL PANCHANA KARINA MARIANELA	091898630-8
54	YAGUAL PANCHANA NANCY CECIBEL	091380719-4
55	YAGUAL REYES SHIRLEY ARACELY	091751076-0
56	YAGUAL TUMBACO NARCISA JOSEFINA	090795214-7
57	YAGUAL YAGUAL MABELL PASTORIZA	091757383-4


 Ing. Alberto Borbor Neira
 Coordinador de Ejecución de Planes DPASE

