



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
COMUNA AYANGUE, PARROQUIA COLONCHE,
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: LILIANA MIREYA GONZABAY MÉNDEZ

TUTORA: ECON. HERMELINDA COCHEA TOMALÁ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
COMUNA AYANGUE, PARROQUIA COLONCHE,
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: LILIANA MIREYA GONZABAY MÉNDEZ

TUTORA: ECON. HERMELINDA COCHEA TOMALÁ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

La Libertad, Diciembre del 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA AYANGUE, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014**”, elaborado por la Srta. Liliana Gonzabay Méndez, egresada de la Carrera de Administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá

TUTORA

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de Titulación o Graduación **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA AYANGUE, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”**, elaborado por la suscrita declarando que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La Libertad, diciembre de 2014

Atentamente

Liliana Gonzabay Méndez
Céd 0928620855.

DEDICATORIA

La presente Titulación, está inspirada primeramente en aquel ser grande y maravilloso, quién con su grande amor y su eterna misericordia me da la vida; las fuerzas para continuar y la felicidad de alcanzar cada uno de mis objetivos, este ser, es mi amado, “Dios”

A la vez dedico este trabajo de Tesis, a mi padre el Sr. Otto Gonzabay y mi madre la Sra. Fresia Méndez, quienes han sido pilar fundamental para hacer de este sueño una realidad, mediante su apoyo mutuo e incondicional, han sido fuente de lucha, dedicación y esmero en mi carrera estudiantil.

Liliana Gonzabay Méndez

AGRADECIMIENTO

Primeramente a “Dios”, a quien reconozco en todo momento dado y a mis queridos padres, a quienes admiro de una manera incalculable, ya que en sus debilidades es cuando me han demostrado su fortaleza, haciendo aún lado los obstáculos y luchando por brindarme lo mejor.

Agradezco a la “Universidad Estatal Península de Santa Elena”, por haber contribuido en mi formación profesional, a quienes conforman el Honorable Consejo Académico, a mi Director de Carrera, profesores y a mi tutora de tesis de una manera muy especial.

Agradezco a aquella personita que durante todos estos años me ha demostrado su amistad sincera, me ha respetado, me ha esperado y con quién hace muy poco tiempo contraí matrimonio; a esa personita que llevo en mi corazón... mí querido y amado esposo.

Liliana Gonzabay Méndez

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. Hermelinda Cochea Tomalá.
PROFESORA - TUTORA

Econ. Margarita Panchana Panchana. MSc
PROFESORA DE ÁREA

Ab. Joe Espinoza Ayala.
SECRETARIO GENERAL

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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA
AYANGUE, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”**

Autora: Liliana Gonzabay Méndez
Tutora: Econ. Hermelinda Cochea

RESUMEN

Al considerar la importancia que tienen las comunidades, las cuales hoy en día son reconocidas por la Constitución de la República del Ecuador, como unidades bases de desarrollo, se puede notar que el Cabildo de las comunidades es una organización fundamental en los territorios comunales, a quienes le corresponde prestar los servicios públicos, realizar las obras que demande el progreso local, impulsar el desarrollo de la ciudadanía, promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes, entre otras funciones. No obstante, en la mayoría de las organizaciones que rigen una comunidad, se hace prevalecer por deficiencias que no permiten generar su desarrollo organizacional, ni el de la ciudadanía, y por lo general esto corresponde a quienes integran el Cabildo como el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y síndico, quienes presiden el órgano administrativo. Ahora bien, se observa que el desarrollo de una organización depende de la calidad y eficiencia de la gestión administrativa, mediante un buen liderazgo, logrando la eficiencia y la eficacia de sus acciones y otorgando transparencia en sus actividades, es por eso que se ha efectuado una indagación profunda en el Cabildo de la comuna Ayangue, objeto de investigación, observando los resultados que se ha obtenido en un determinado período, con el fin de impulsar el desarrollo y facilitar la labor de los directivos de la comuna Ayangue. Por lo tal, se ha implementado un Modelo de Gestión Administrativa en el cual se dan a conocer las dos variables que la integran, Pilares de Gestión administrativa y Desarrollo organizacional, cada una de ellas presenta sus respectivos indicadores juntamente con sus conceptos, se ha realizado las entrevistas a los directivos de la comuna y las encuestas a los socios comuneros, luego el análisis de los resultados proporcionados por las encuestas y por último en consideración a todo lo realizado se procedió a el diseño de un modelo de Gestión Administrativa para la comuna Ayangue, el cual conlleve a óptimos resultados en su gestión.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	4
TEMA	4
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema	7
Sistematización del Problema	7
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
OBJETIVOS	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
HIPÓTESIS.....	11
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	11
CAPÍTULO I.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA	14
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	15
1.2.1 Pilares de Gestión.....	15

1.2.1.1 Gestión	15
1.2.1.2 Gestión Pública	16
1.2.1.3 Planificación.....	17
1.2.1.4 Misión	17
1.2.1.5 Objetivos	18
1.2.1.6 Presupuestos	19
1.2.1.7 Ingresos	20
1.2.1.8 Gastos.....	21
1.2.1.9 Dirección	21
1.2.1.10 Toma de decisiones	22
1.2.1.11 Liderazgo.....	23
1.2.1.12 Programas.....	25
1.2.1.13 Proyecto	26
1.2.1.14 Control	27
1.2.1.15 Seguimiento	28
1.2.1.16 Evaluación.....	29
1.2.2 Desarrollo Organizacional	30
1.2.2.1 Desarrollo.....	30
1.2.2.2 Organización	30
1.2.2.3 Estrategias	31
1.2.2.4 Acciones.....	32
1.2.2.5 Metas	33
1.2.2.6 Diagnóstico	33
1.2.2.7 F.O.D.A.....	34
1.2.2.8 Clima organizacional	35
1.2.2.9 Importancia del clima organizacional	36
1.2.2.10 Entorno interno.....	36
1.2.2.11 Entorno externo.....	37
1.2.2.12 Efectividad	37
1.2.2.13 Eficiencia.....	38
1.2.2.14 Eficacia.....	38

1.2.2.15 Resultados	39
1.2.2.16 Bienestar social	40
1.2.2.17 Producto	40
1.2.3 MARCO LEGAL.....	41
1.2.3.1 Constitución de la República del Ecuador	41
1.2.3.2 Ley Orgánica y Régimen de las Comunas	43
1.2.3.3 Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017	44
CAPÍTULO II	45
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.1.1. Enfoque Cualitativo	45
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.2.1. Proyecto factible.....	46
2.1.2. Proyecto de desarrollo social	47
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	47
2.3.1. Por el lugar	47
2.3.1.1. Investigación de campo.....	47
2.3.1.2. Investigación histórica	48
2.3.1.3. Investigación documental	48
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	50
2.4.1 Método Inductivo	50
2.4.2 Método Analítico	50
2.4.3 Método de Síntesis	51
2.4.4 Método Histórico Comparativo.....	51
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	52
2.5.1. Observación Directa.....	52
2.5.2 Entrevistas	52
2.5.3. Encuestas.....	53
2.6 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	54
2.6.1 Cuestionario	54
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54

2.7.1 Población.....	54
2.7.2 Muestra.....	56
2.7.2.1 Determinación del tamaño de la muestra.....	57
CAPÍTULO III.....	59
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	59
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....	59
3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	59
3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	63
3.4 CONCLUSIONES.....	86
3.5 RECOMENDACIONES.....	87
CAPÍTULO IV.....	88
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA AYANGUE, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.....	88
4.1. PRESENTACIÓN.....	88
4.2. OBJETIVOS.....	89
4.2.1. Objetivo General.....	89
4.2.2. Objetivos Específicos.....	89
4.3. PLANIFICACIÓN DEL CABILDO DE LA COMUNA AYANGUE.....	91
4.3.1. Análisis FODA y matriz DAFO.....	91
4.3.2 Proceso de Planificación.....	94
4.3.2.1 Características de la Planificación.....	95
4.3.2.2 Visión.....	96
4.3.2.3 Misión.....	96
4.3.2.4 Valores.....	96
4.3.2.5 Principios.....	97
4.3.2.6 Políticas Institucionales.....	98
4.3.2.7 Diseño de Estrategias Institucionales.....	98
4.3.2.8 Estructura Orgánica.....	100
4.3.2.9 Organigrama Posicional.....	101
4.3.2.10. Organigrama Funcional.....	102

4.3.2.11 Estructura por procesos	103
4.3.2.12 Reglamento Interno de la comuna Ayangue	104
4.3.2.13 Plan Operativo Anual institucional	118
4.4. PAUTAS Y LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	120
4.4.1 Composición del presupuesto	120
4.4.2. Etapas del ciclo del presupuesto	122
4.4.3. Gestión financiera comunal.....	124
4.4.4 Componentes del presupuesto institucional	126
4.5 CARACTERÍSTICAS EFECTIVAS Y FUNCIONES BÁSICAS DE UN LÍDER	127
4.5.1 Liderazgo Democrático	127
4.5.2 Toma de decisiones	130
4.5.3. Comunicación	132
4.5.4. Entorno interno.....	133
4.5.5. Entorno externo	136
4.6. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	137
4.6.1. Estructura para la elaboración de Proyectos	137
4.6.2. Efectividad organizacional.....	146
4.7. CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	147
4.7.1. Tipos de control.....	148
4.7.2. El papel de la comunidad en la gestión	149
4.7.3. Seguimiento	150
4.7.4. Evaluación.....	151
4.7.5. Resultados	154
4.8 PLAN DE ACCIÓN.....	156
4.9 PRESUPUESTO REFERENCIAL	158
CONCLUSIONES	159
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA	161

GLOSARIO	163
ABREVIATURA	164
ANEXOS	165

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°. 1 Operacionalización de la Variable Independiente	12
CUADRO N°. 2 Operacionalización de la Variable Dependiente.....	13
CUADRO N°. 3. Miembros del cuerpo directivo	55
CUADRO N°. 4. Socios comuneros de Ayangue	55
CUADRO N°. 5. Habitantes de la comuna Ayangue	56
CUADRO N°. 6. FODA Institucional	92
CUADRO N°. 7. Matriz de estrategias DAFO	93
CUADRO N°. 8. Plan Operativo anual de la comuna Ayangue.....	118
CUADRO N°. 9. Ficha fuentes de financiamiento	126
CUADRO N°. 10. Componentes del presupuesto institucional.....	127
CUADRO N°. 11. Cuestionario de evaluación.....	134
CUADRO N°. 12. Ficha de satisfacción del usuario (sugerencia)	149
CUADRO N°. 13. Seguimiento de actividades	150
CUADRO N°. 14. Principales áreas de evaluación.	152
CUADRO N°. 15. Plan de acción.	156

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1. Antecedentes Históricos	63
TABLA N° 2. Cumplimiento de la Misión	64
TABLA N° 3. Objetivos claros y concretos	65
TABLA N° 4. Ingresos percibidos.....	66
TABLA N° 5. Gastos adecuados	67
TABLA N° 6. Toma de decisiones	68
TABLA N° 7. Liderazgo.....	69
TABLA N° 8. Implementación de proyectos.....	70
TABLA N° 9. Actividades planificadas	71
TABLA N° 10. Seguimiento.....	72
TABLA N° 11. Evaluación de programas	73
TABLA N° 12. Acciones	74
TABLA N° 13. Logro de metas	75
TABLA N° 14. Aplicación del FODA.....	76
TABLA N° 15. Coordinación	77
TABLA N° 16. Talento humano.....	78
TABLA N° 17. Recursos tecnológicos	79
TABLA N° 18. Grado de eficacia.....	80
TABLA N° 19. Logro de eficiencia.....	81
TABLA N° 20. Responsabilidad social	82
TABLA N° 21. Servicio.....	83
TABLA N° 22. Modelo de gestión administrativa	84
TABLA N° 23. Desarrollo organizacional	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Antecedentes Históricos.....	63
GRÁFICO N° 2 Cumplimiento de la misión.	64
GRÁFICO N° 3 Objetivos claros y concretos	65
GRÁFICO N° 4 Ingresos percibidos	66
GRÁFICO N° 5 Gastos adecuados	67
GRÁFICO N° 6 Toma de decisiones	68
GRÁFICO N° 7 Liderazgo	69
GRÁFICO N° 8 Implementación de proyectos	70
GRÁFICO N° 9 Actividades planificadas	71
GRÁFICO N° 10 Seguimiento	72
GRÁFICO N° 11 Evaluación de programas.	73
GRÁFICO N° 12 Acciones.....	74
GRÁFICO N° 13 Logro de metas.....	75
GRÁFICO N° 14 Aplicación del FODA	76
GRÁFICO N° 15 Coordinación.....	77
GRÁFICO N° 16 Talento Humano.....	78
GRÁFICO N° 17 Recursos tecnológicos.....	79
GRÁFICO N° 18 Grado de eficacia	80
GRÁFICO N° 19 Logro de eficiencia.....	81
GRÁFICO N° 20 Responsabilidad social.....	82
GRÁFICO N° 21 Servicio	83
GRÁFICO N° 22 Modelo de gestión administrativa	84
GRÁFICO N° 23 Desarrollo organizacional	85
GRÁFICO N° 24 Elementos del ciclo de gestión administrativa.....	90
GRÁFICO N° 25 Siglas FODA	91
GRÁFICO N° 26 Proceso de planificación	94
GRÁFICO N° 27 Estrategias comuna Ayangue	99
GRÁFICO N° 28 Organigrama Estructural	100
GRÁFICO N° 29 Organigrama Posicional	101

GRÁFICO N° 30 Organigrama Funcional.....	102
GRÁFICO N° 31 Estructura por procesos	103
GRÁFICO N° 32 Composición del presupuesto	120
GRÁFICO N° 33 Etapas del ciclo presupuestario	122
GRÁFICO N° 34 Liderazgo democrático.....	128
GRÁFICO N° 35 Funciones básica del liderazgo	129
GRÁFICO N° 36 Etapas de la toma de decisiones	131
GRÁFICO N° 37 Estructura para la elaboración de proyectos	138
GRÁFICO N° 38 Datos generales del proyecto	139
GRÁFICO N° 39 Diagnóstico y problema	140
GRÁFICO N° 40 Objetivos del proyecto	141
GRÁFICO N° 41 Viabilidad y plan de sostenibilidad	142
GRÁFICO N° 42 Presupuesto	143
GRÁFICO N° 43 Estrategias de ejecución	144
GRÁFICO N° 44 Estrategia de seguimiento y evaluación	145
GRÁFICO N° 45 Anexos	145
GRÁFICO N° 46 Efectividad	146

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Carta aval.....	166
ANEXO N° 2 Cruce de Ayangue	167
ANEXO N° 3 Casa comunal.....	167
ANEXO N° 4 Secretario de la comuna.....	168
ANEXO N° 5 Sala de sesiones	168
ANEXO N° 6 Entrevista a los directivos del Cabildo	169
ANEXO N° 7 Encuesta a los socios de la comuna	172
ANEXO N° 8 Listado de los socios comuneros	177

INTRODUCCIÓN

En las diferentes comunidades del estado Ecuatoriano, no ha existido un aspecto claro que evidencia la aplicación de conceptos de gestión pública, que permitan el cumplimiento de sus objetivos orientados al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, la administración de estas organizaciones comunales, ha estado en muchos casos a cargo de personas sin ningún conocimiento de gestión y aún peor sobre gestión administrativa pública, es decir muchas de las organizaciones públicas no han logrado evidenciar un verdadero cambio orientado al mejoramiento de sus servicios.

La falta de capacidad administrativa, es una de las más grandes limitaciones que existe para alcanzar el desarrollo organizacional, en el cual se genera conflictos que impiden la mejor operacionalización de adecuadas estrategias de cambio y de mejora.

Para realizar este proceso de transformación y desarrollo, en el Cabildo de la presente investigación, he formulado un modelo de gestión administrativa, en el que ha sido necesario en primer lugar realizar una investigación caracterizada de la organización, mediante una revisión histórica sobre la forma de administrar y además constatar si la directiva esta las leyes y reglamentos pertinentes para el ejercicio de sus funciones administrativas.

Cabe recalcar que la actual directiva se encarga de buscar las formas que contribuyan al mejoramiento de sus debilidades, las nuevas alternativas para corregir sus falencias y errores, impulsando sus fortalezas y oportunidades, es por aquello que se me ha permitido el acceso correspondiente para dar continuidad a la presente investigación. Por tal razón, se incorpora el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Ayangue, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015, instrumento fundamental, con

mecanismos y estrategias administrativas, que garanticen la eficiencia y el desarrollo organizacional.

Ésta comprendida por cuatro capítulos, el primero corresponde al marco teórico juntamente con la fundamentación legal, el segundo detalla la metodología de la investigación, el tercero corresponde al análisis e interpretación de los resultados y por último el cuarto capítulo detalla explícitamente la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa, para cumplir con las funciones asignadas al Cabildo de la comuna Ayangue, para alcanzar con los objetivos y las metas de desarrollo de la organización acordados en su respectiva planificación.

El marco teórico, comprende la investigación de cada uno de los elementos que corresponde a la variable independiente como: planificación, presupuesto, dirección, programas y control, como a la vez los elementos que comprende la variable dependiente como: estrategias, diagnóstico, clima organizacional y resultados; obtenida a través de definiciones por autores actualizados implementados en sus libros, bibliotecas virtuales, páginas web y revistas. Además de la investigación legal estipulada en la Constitución de la República del Ecuador, Ley orgánica de las comunas y el plan nacional para el buen vivir 2013 - 2014

La metodología de investigación, da a conocer el diseño utilizado de investigación con el enfoque cualitativo y cuantitativo, la modalidad de la investigación, el tipo de investigación, el método utilizado en la investigación, las técnicas de la investigación e instrumentos de la investigación y por último la determinación de la población, determinación y desarrollo de la fórmula para determinar la muestra probabilística.

El análisis e interpretación de los resultados, incorpora la información obtenida de la entrevista a los directivos del Cabildo, la representación de los cuadros y

gráficos mediante las encuestas formuladas para los socios comuneros, en el que a la vez se incorpora el respectivo análisis.

En la presentación de la propuesta Modelo de Gestión Administrativa para la Comuna Ayangue, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015; contiene elementos de la planificación como: características de la planificación, misión, visión, valores, principios, políticas y estrategias.

En el presupuesto contiene elementos como: etapas del ciclo presupuestario, gestión financiera comunal y las características de una buena gestión financiera comunal; en los elementos de la dirección contiene: proceso de dirección, toma de decisiones, proceso de liderazgo, liderazgo democrático, entorno interno y externo; en los programas contiene elementos como: estructura para la elaboración de proyectos, efectividad organizacional, eficiencia y eficacia organizacional; en el control contiene elementos como: tipos de control, seguimiento, evaluación, ámbitos de aplicación de la evaluación, resultados y bienestar social.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA

“Incidencia de los pilares de gestión en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de encuestas a los miembros del Cabildo y comuneros. Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Ayangue, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015”

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

Es necesario dar a conocer que para formular un problema es necesario tener en claro criterios que ayuden a hacerlos más claros y comprensibles. Estos criterios mencionan que el problema debe tener una relación entre dos variables, debe estar formulada mediante una pregunta clara y sin ambigüedad, debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica (relativo a la experiencia), es decir la factibilidad de observarse en la “realidad única y objetiva”, para efectuar el tema de investigación.

Antes de detallar los problemas inmersos en esta Comuna, en la cual se realizó la investigación, además es necesario indicar que Ayangue es una de entre las diversas comunas que conforman el cantón Santa Elena, de la parroquia Colonche, perteneciente a la provincia de Santa Elena, fundada el 19 de Julio del año 1982, mediante el Acuerdo Ministerial número N° 185 con numeración de RUC N° 0991293001.

La administración de la comuna Ayangue está siendo dirigida por la Asamblea General, el Cabildo y las Comisiones Especiales, quienes son órganos

administrativos que la presiden, quienes a la vez están a cargo de la respectiva planificación de los programas y las múltiples actividades a realizar en la comunidad. Actualmente quienes dirigen el Cabildo de la Comuna, son los siguientes: Presidenta: Jenny Rosales, Vicepresidenta Anatalia Yagual, Secretario: Pepe Salinas Tómalá; Tesorero: Raúl Guale Salinas; Síndico: Sergio Santos Basilio.

Para dar seguimiento al problema inmerso y en acuerdo entrevista con uno de los dirigentes de la comuna, menciona que la misma, carece de ciertos beneficios y orientaciones que bien podrían ser sustentados por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado provincial, Gobierno Autónomo Descentralizado cantonal y el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial quienes son órganos de gobiernos, que tienen la facultad de orientar el desarrollo comunal, tanto en lo administrativo y en las diversas gestiones de carácter público y que a pesar de tener estas facultades, no son realizadas.

No obstante, ninguno de las autoridades y organismos ejercen mandos directos sobre el órgano administrativo de la comuna Ayangue, perteneciente al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural, ya que la relación entre éstas y aquellos no es de jerarquía y de dependencia, sino de coordinación, de vigilancia y orientación en determinados aspectos.

La Junta Parroquial Rural, según la Constitución de la República (CRE) son órganos con autonomía política, administrativa y financiera y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), la define como el órgano de gobierno de la Junta Parroquial Rural, quienes a la vez constan de diversas funciones y atribuciones. Es indispensable mencionar, que la finalidad del órgano administrativo comunal es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural, pero en el presente la gestión que emiten es

ineficiente, influyendo por ende en la toma de decisiones, causando graves precedentes en la ejecución de programas y proyectos, ya que repercuten en sus actividades.

El órgano administrativo realiza su planificación en base a las actividades insatisfechas de la comunidad, quienes creen en sus promesas de dirigir a la Comuna con expectativas de cambio en el impulso de su desarrollo y el cumplimiento de las actividades a desenvolverse para poder potenciar lo antes mencionado, pero en vista de la ineficiente gestión que surge en este órgano administrativo, los miembros de esta comunidad han tenido ciertas replicas, desconfianza e inaceptación hacia sus dirigentes comunales, quienes han perdido credibilidad ante los hechos suscitados en esta comuna.

Al observar internamente el desenvolvimiento de su trabajo, se puede visualizar la falta de eficiencia que debe tener este órgano administrativo, la falta de comunicación y coordinación entre el personal del Cabildo; la valoración, profesionalización del recurso humano, siendo una de las áreas más importantes en términos de su gestión administrativa, en cuanto a su planificación también tiene falencias, al no tener lineamientos para elaborar el presupuesto, proyectos y un patrón de evaluación, no permitiendo el debido proceso en la vigilancia de sus actividades.

El tipo de organización comunitaria, que tiene Ayangue es la constitución de los comuneros, quienes a la vez tienen ciertas funciones como: entidad de participación de los habitantes de la comuna, persiguen fines solidarios sin ser entidades políticas, defienden su ámbito territorial, generan su propio patrimonio, entidades a las cuales se puede afiliarse y desafiliarse voluntariamente y quienes deben estar pendientes de las reuniones convocadas por los dirigentes administrativos, para la oportuna toma de decisiones, para su participación en el presupuesto, apreciando sus criterios, o para dar sus rendiciones de cuentas e informe sobre lo suscitado en la planificación.

En relación a las características que deben poseer todo comunero, es necesario mencionar que en el Cabildo de la comuna Ayangue, lamentablemente no es evidente estas cualidades ya que para realizar una Asamblea Ordinaria o para convocar a alguna reunión que realiza el órgano administrativo la mayoría de los socios no toman atención y es más son tomadas con poca importancia por parte de los mismos. Una oportuna solución, ante los problemas mencionados en esta comunidad, radica en lo que ahora es carente, pero que sería un medio muy favorable para estos numerables sucesos, la elaboración de un “Modelo de Gestión Administrativa para la Comuna Ayangue, de la parroquia Colonche, cantón Santa Elena, de la provincia de Santa Elena, año 2015”,

El modelo de Gestión Administrativa, es vital para enfrentar errores administrativos, para fortalecer su gestión y promover un organismo de administración pública por resultado más eficiente, generando coordinación en su planificación y asegurando que las diversas actividades se encaminen hacia lo planificado, además logra implementar las metas administrativas, optimizando los recursos y promoviendo la participación ciudadana.

Formulación del Problema

¿De qué manera inciden los pilares de gestión en el desarrollo organizacional de la comuna Ayangue, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, período 2015?

Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la incidencia del restringido conocimiento de los pilares de Gestión administrativa en el desarrollo organizacional, del Cabildo de la comuna Ayangue?

- ¿Cuál es la influencia de la Misión en la ejecución de las acciones para el desarrollo organizacional?
- ¿Cuál es el efecto de la toma de decisiones, en el entorno interno de la organización?
- ¿Cuál es el efecto de la evaluación, sobre el servicio otorgado por el actual Cabildo, para el impulso del desarrollo social?
- ¿De qué manera influye el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa al Desarrollo Organizacional del Cabildo de la comuna Ayangue?

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El objetivo del país, es construir un estado capaz de generar desarrollo en todos sus ámbitos, el cual va de la mano con una administración pública transparente, eficiente y efectiva, en base al progreso de sus diversas provincias, y dentro de estas el impulso del cambio y desarrollo que desean generar las diferentes comunidades que la integran.

Para inducir en una buena gestión pública hacia al cambio, se debe corregir e implementar una administración eficiente, sobre todo en aquellas que predominan falencias y en las que más se requieran, en estas se encuentran inmersas el caso de las comunas, que por sus delimitaciones territoriales, ubicación geográficas e incluso poblacional, se las observa diminutas para brindarle la atención necesaria que se merecen.

Dado el caso es la comuna Ayangue, procedente de la reciente provincia de Santa Elena, en el que su gestión administrativa, es el eje primordial en esta investigación; y su reestructura en el proceso de administración comunal por el cual se ejecutó la investigación correspondiente.

El Cabildo Comunal es el órgano administrativo, que preside esta circunscripción territorial, encargado de formular y presentar los planes, programas, proyectos y actividades anuales de trabajo, atendiendo las necesidades más emergentes de la comunidad, pero por la estructura organizacional que posee el Cabildo y sus carentes lineamientos administrativos, me he visto en la necesidad, mediante la investigación realizada, definir el problema y proponer un “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA AYANGUE, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”.

El presente tiene como objetivo la optimización de los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar, estableciendo procedimientos de control y evaluación de los procesos internos, de tal forma que se faciliten la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de las necesidades de la comunidad.

El Modelo de Gestión Administrativa es un conjunto de enfoques conceptuales, metodologías y técnicas que tienen como propósito propiciar, promover, formular, fortalecer y realizar cambios en las estructuras, sistemas y procesos de gestión en la administración pública, con vista a una excelente dirección estratégica, privilegiar el papel de las responsabilidades de cada uno de los integrantes del Cabildo Comunal, diseñadas para lograr la consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos de un organismo y de sus planes de trabajo.

Implica, a la vez, una reflexión acerca de los requerimientos de cambio organizacional que se derivan de las exigencias de desarrollar en la organización, nuevas capacidades de gestión. Razón por la cual el modelo de gestión administrativa para la comuna Ayangue es sin duda un importante proyecto que al desarrollarlo y al ponerlo en práctica causará un impacto en beneficio para el Cabildo Comunal y la población; pero cabe mencionar que no tan solo podría

favorecer únicamente a la comuna Ayangue, pues este modelo podría ser tomado como ejemplo para otras comunas que atraviesen semejantes falencias. Cabe recalcar que todo propósito, objetivo u meta, se alcanza con persistencia, compromiso, dedicación, comunicación y acuerdo entre los miembros de una organización, hacia lo que se desea ejecutar y lograr; alcanzando los objetivos planificados.

OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer el nivel de incidencia de los pilares de gestión en el desarrollo institucional mediante la aplicación de encuestas a los miembros del Cabildo y comuneros orientados al diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna Ayangue, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena que permita el desempeño eficiente de sus funciones.

Objetivos Específicos

- Evaluar la incidencia del nivel de conocimiento de los pilares de Gestión administrativa, en el desarrollo organizacional.
- Evaluar la influencia de la misión en la ejecución de las acciones, mediante la aplicación de entrevistas a los directivos del Cabildo.
- Determinar el efecto de la toma de decisiones, en el entorno interno de la organización, mediante entrevistas directa con los involucrados.
- Determinar el efecto de la evaluación, sobre el servicio otorgado por el actual Cabildo, para el impulso del desarrollo social, mediante encuestas realizadas a los socios comuneros.

- Diseñar un modelo de gestión administrativa que contribuya al desarrollo organizacional del Cabildo de la comuna Ayangue, mediante la aplicación de instrumentos de investigación.

HIPÓTESIS

Con la incidencia de los pilares de gestión administrativa se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna Ayangue, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente

Pilares de Gestión

Variable Dependiente

Desarrollo organizacional.

CUADRO N°. 1 Operacionalización de la Variable Independiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	INSTRUMENTOS
Con la incidencia de los pilares de gestión administrativa se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna Ayangue, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	Pilares de Gestión Administrativa	Los pilares de gestión administrativa se aplican conforme a la planificación de sus objetivos en base a su presupuesto, para la respectiva dirección y ejecución de sus actividades realizando un constante Monitoreo y Evaluación.	Planificación	MISIÓN	¿Cree usted, que los propósitos que persigue la organización, se fundamenta al cumplimiento de la misión establecida?	Encuesta
				OBJETIVOS	¿Considera usted, que los objetivos establecidos por el Cabildo, son claros y concretos?	
			Presupuesto	INGRESOS	¿Los ingresos percibidos, se ajustan en base a las necesidades básicas insatisfechas de la población?	
				GASTOS	¿Considera usted, como socio comunero que los gastos incurridos por la administración actual es la adecuada?	
			Dirección	TOMA DE DECISIÓN	¿Cree usted que se debe elegir la mejor alternativa, para tomar decisiones?	
				LIDERAZGO	¿El liderazgo del Cabildo Comunal, genera cambio en función al futuro deseado hacia la comunidad?	
			Programas	PROYECTOS	¿Para contribuir con el desarrollo de la comunidad, considera usted que es necesario implementar proyectos sociales?	
				ACTIVIDADES	¿Las actividades, que se efectúan se encuentran estipuladas en la planificación de la institución?	
			CONTROL	SEGUIMIENTO	¿El Cabildo realiza seguimiento, a los resultados de las actividades realizadas?	
				EVALUACIÓN	¿Considera usted que el Cabildo, está realizando la evaluación de programas en desarrollo?	

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

CUADRO N°. 2 Operacionalización de la Variable Dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	INSTRUMENTOS
Con la incidencia de los pilares de gestión administrativa se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna Ayangue, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	Desarrollo Organizacional	El desarrollo institucional se orienta en función al cambio de la cultura Administrativa y Arquitectura Organizacional, ejerciendo sus actividades con efectividad, en busca del Bienestar social e impulso de la legitimidad, que demanda el Estado.	ESTRATEGIAS	ACCIONES	¿Las acciones que ejecuta la dirigencia comunal, es de acuerdo a lo establecido en la Misión y Visión organizacional?	Encuesta
				METAS	¿Cree que la actual dirigencia puede alcanzar las metas propuestas?	Entrevista
			DIAGNÓSTICO	MATRIZ F.O.D.A.	¿Considera necesario la aplicación de la matriz F.O.D.A, para realizar un diagnóstico organizacional?	
					¿Cómo considera la coordinación de la dirigencia comunal para ejecutar las actividades planificadas?	
			CLIMA ORGANIZACIONAL	ENTORNO INTERNO	¿Considera que el capital humano, con el que cuenta el Cabildo Comunal proporciona un entorno de habilidades y destrezas?	
				ENTORNO EXTERNO	¿La dirigencia comunal dispone, de recursos tecnológicos acorde a las organizaciones que otorgan el mismo servicio?	
			EFECTIVIDAD	EFICACIA	¿Considera usted que el Cabildo genera un alto grado de eficacia en el cumplimiento de sus objetivos?	
				EFICIENCIA	¿El Cabildo usa sus recursos de manera productiva y económica para lograr la eficiencia?	
			RESULTADOS	BIENESTAR SOCIAL	¿Piensa usted, que los dirigentes comunales sienten “compromiso”; por el bienestar de la población?	
				PRODUCTOS	¿Cree usted que el Cabildo otorga sus servicios de forma responsable?	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA

Las comunidades constituyen el nivel más desmembrado de la división territorial de la República, estas integran parte de las municipalidades que a la vez son parte del régimen de gobierno, administración interior del estado y organismos de administración local de las comunas. La comuna Ayangue es una de las diversas comunas que integra el cantón Santa Elena, se organizaron como institución comunal, eligiendo una directiva para que los represente en el año de 1957, luego se construyó la carretera de acceso principal a esta comunidad y obtuvieron el alumbrado público siendo uno de los principales servicios básicos, que poseían.

En el año de 1979 la entidad comunal se desorganizó, provocando graves secuelas pues los dirigentes de esta comunas abandonaron sus funciones dejándola vacía y sin nadie quien los representara, efectuando la falta de comunicación por parte de los integrantes de la localidad y el avance en su desarrollo como directiva comunal.

En el año de 1982, (19/julio) la comuna fue reconocida jurídicamente a través del acuerdo ministerial N° 355, constando con su respectivo funcionamiento legal, en el que luego obtuvieron la capacidad de volver a organizarse. Como se puede notar, la desorganización no tan solo se da en los niveles de gobiernos superiores; sino también en las comunidades no permitiendo la ejecución de un desarrollo organizacional comunal. Además es significativo conocer que en la actualidad los ciudadanos requieren la atención en base a sus necesidades más prioritarias y por ende el desarrollo de la comunidad.

Los pilares de Gestión Administrativas son los elementos que permiten orientar las acciones orientada al logro de los objetivos de una institución. En los últimos años muchas organizaciones públicas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos o de las múltiples actividades con el fin de aumentar la eficacia en los servicios que realiza, promoviendo el desarrollo organizacional. Es importante considerar, que la automatización es fácilmente aplicable en instituciones que cuenten con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos; es por eso que los antecedentes permiten demostrar la necesidad de implementar un modelo de Gestión Administrativa.

La incorporación de un modelo de gestión Administrativa permite reducir el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado por parte del Cabildo y que a la vez es recibido por el ciudadano. Por otro lado, la incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que facilita la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica e incorporar el recurso tecnológico para mejorar e incrementar la calidad en el servicio.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1 Pilares de Gestión

1.2.1.1 Gestión

(Rentería & Henríquez, 2008)“La Gestión es la capacidad de llevar a cabo lo propuesto, por eso la gestión pública la podemos entender como la capacidad de los alcaldes y funcionarios gubernamentales para ejecutar los lineamientos programáticos consignados en los planes de desarrollo”. (Gestión Pública Local, pág. 6)

(Scott & Jervis, 2010), “Es definida como todas aquellas actividades que en forma integral asume la entidad, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidas mediante un proceso de planeación. La gestión entonces, permite desarrollar la Misión y lograr la Visión institucional y el cumplimiento del cometido organizacional asignado a la respectiva área”. (Manual de Planeación Corporativa, pág. 6)

La gestión no procede solamente en las empresas privadas, sino también en las instituciones públicas; persiguiendo los objetivos institucionales establecidos en su respectiva planificación. Por eso en la administración pública, de las diversas organizaciones del sector público y en este caso de la Dirigencia comunal de Ayangue, la Gestión es la capacidad de llevar a cabo lo propuesto, mediante el manejo de la misma, impulsando el Buen Vivir.

A continuación se define a la Gestión Pública de acuerdo a los siguientes autores:

1.2.1.2 Gestión Pública

(Zabala & Zabala, 2013), “La Gestión o Administración Pública, en un inicio puede conceptualizarse como las acciones, decisiones, políticas y resultados generados por el sector público”. (Gestión Pública, pág. 12)

(Zabala & Zabala, 2013), “Pero el concepto de Gestión Pública también incorpora todos los temas inherentes al manejo, y administración del Estado y sus instituciones, lo que delimita el concepto de Gestión pública y crea la necesidad de que se conforme como una disciplina de estudio, y no solo como el resultado de las acciones de los gestores públicos en una sociedad”. (Gestión Pública, pág. 13)

Basándose de lo que menciona el autor gestión pública es aquella que promueve el beneficio a los requerimientos del ciudadano, mediante la planificación de las actividades y la disponibilidad de los recursos financieros promoviendo el buen vivir, ya que actualmente el gobierno impulsa la aplicación de planes, programas y proyectos que satisfagan las necesidades más prioritarias de las comunidades.

1.2.1.3 Planificación

(Arnoletto, 2014) “Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte debe ser concretos, claros, y de ser posible, cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios, su adecuación y disponibilidad; y todo ello se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos”. (Fundamentos de la Administración de las Organizaciones, pág. 58)

Por otra parte el siguiente autor define a la planificación así:

(Scott & Jervis, 2010), “Concebida la planeación como una herramienta gerencial que articula y orienta las acciones de la entidad para el logro de los objetivos estratégicos, en cumplimiento de la misión institucional en particular y los fines del estado en general, define y articula los objetivos y metas, las estrategias, procesos, programas, proyectos, acciones y tareas”. (Manual de Planeación Corporativa, pág. 6)

La planificación dentro de las instituciones se la denomina como el camino a seguir y es aquella que orientan el futuro de toda organización para ello es necesario plantear desde un principio la misión, la visión, el Plan Operativo Anual (P.O.A.), y los objetivos institucionales. Además permite analizar los problemas que enfrenta el Cabildo de la comuna Ayangue, las oportunidades y las fortalezas que debe impulsar, la identificación de los mecanismos para la optimización de los recursos. Igualmente sirve para prever los hechos futuros, o que están por acontecer y tomar medidas que permitan aprovecharlos.

1.2.1.4 Misión

(Munch, 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”. (Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, pág. 42)

Por otra parte, el siguiente autor la define a la misión así:

(Scott & Jervis, 2010), “Determina los atributos últimos, de carácter abierto, que persigue una organización. Por lo tanto su medición ayuda si la razón de ser de la organización se ha cumplido”. (Manual de Planeación Corporativa, pág. 14)

La misión dentro del Cabildo debe de ser aquella que informa a toda la comunidad las metas y objetivos, definiendo de manera formal el alcance y los resultados que se pretendan alcanzar, además debe causar un impacto poderoso ante la organización como también en la sociedad en general. El contenido debe de expresar elementos que son indispensables para darle sentido a la misión de la organización, como son los siguientes:

- Filosofía,
- Valores que la identifican y
- Propósitos principales.

1.2.1.5 Objetivos

(Arnoletto, 2014) “Mantener a la Organización en un creciente intercambio positivo con el contexto” (Fundamentos de la Administración de las Organizaciones, página. 38)

Sergio Hernández & Rodríguez (2011), “Un propósito, una misión para un período determinado, definido de forma que pueda medirse con parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.) y que se pueda controlar para replantar las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas”. (Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa, pág. 207)

A fin de lograr la coordinación de sus acciones y la integración de sus recursos, las organizaciones formulan objetivos. Un objetivo es un estado deseado futuro o un lugar al que se pretende llegar, un primer guía referencial de “hacia dónde vamos”. En su esencia, la formulación de objetivos es un proceso, una trama de acuerdos de acción, un proyecto de organización donde se sintetizan, las fases política, institucional y de gobierno”. (Introducción a la Administración: Paradigmas de las Organizaciones, pág. 21)

Los objetivos son aquellos que la organización define, como un fin o meta para poder alcanzarlos en un determinado tiempo, cumpliendo con cada una de las especificaciones, estos objetivos son los encargados de dirigir hacia dónde se quiere ir y hacia dónde se va.

En el Cabildo de la comuna Ayangue se encuentran estipulados también sus objetivos, juntamente con la misión y la visión institucional. Incluso, los objetivos dentro de la ejecución de los planes y proyectos, ayudan a incrementar capacidad para asegurar las estrategias de la organización, para involucrar a todos los miembros de la directiva comunal para hacer que participen en las acciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2.1.6 Presupuestos

(Rincón Soto, 2011) “Presupuesto es un análisis sistémico que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinarias y de espacio entre otros. (Presupuestos Empresariales, pág. 3)

(Munch, 2010) “Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros. (Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, pág. 42)

La misma autora define al presupuesto, así:

(Munch, 2010) “El presupuesto es un documento donde se expresan cuantitativamente los recursos financieros y monetarios para lograr los objetivos y el control de operaciones futuras”. (Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, pág. 153)

El presupuesto es una forma anticipada de determinar los recursos necesarios para la ejecución de un plan en un tiempo establecido, se determina los objetivos y las metas para el desenvolvimiento de las actividades; dando como resultado datos específicos sobre la utilidad esperada, el flujo efectivo y los indicadores financieros.

Sin embargo en la comuna Ayangue el presupuesto es muy deficiente, por lo tanto deben de acudir a otras fuentes de financiamiento como la autogestión que es la autonomía que poseen las personas para tomar una decisión, es la capacidad que un grupo, una comunidad o institución adquiere para realizar una acción de forma autónoma e independiente. En el Cabildo de Ayangue la autogestión forma parte de los recursos financieros que obtiene la institución.

1.2.1.7 Ingresos

(Ibarra, 2009)“Los ingresos públicos al igual que el gasto público también tienen su sustento y marco jurídico principal en la Constitución Política de cada país. Se parte de la idea de que el individuo al vivir bajo la protección de un estado soberano en un territorio determinado, adquiere el compromiso de otorgar a su respectivo gobierno la facultad para imponer las contribuciones necesarias para cubrir el gasto público de la sociedad en donde vive con su familia y conciudadanos”. (Introducción a las Finanzas Públicas, pág.74)

Los ingresos hacen referencia a todas las entradas económicas provenientes de diversas fuentes dentro de una institución, es a la vez aquella que sustenta el gasto institucional en la elaboración de un presupuesto.

El Cabildo de Ayangue determina sus ingresos por parte del presupuesto que el Estado le otorga para la utilización de sus actividades. Además parte de los ingresos del Cabildo también es la aportación de los socios comuneros y de los ingresos de autogestión.

1.2.1.8 Gastos

Isabel María García Sánchez (2009), “Los gastos, componentes del resultado, pueden definirse como los decrementos en el patrimonio neto durante el ejercicio, ya sean en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumento de los pasivos, siempre que no tengan su origen en distribuciones a los socios o propietarios. (Introducción a la Contabilidad, pág. 77)

El siguiente autor la define así:

Ramírez (2008), “En esta categoría se originan cifras por el uso de recursos ajenos, que permiten financiar el crecimiento y desarrollo de la empresa o proyecto”.

El gasto que se efectúa en la comuna Ayangue es como en toda organización en base a los ingresos recibidos, el gasto es la salida de dinero ya sea por la prestación de un servicio, o la liquidación de un bien o el sustento de las actividades institucionales.

1.2.1.9 Dirección

(Munch, 2010), “La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”. (Administración. Enfoque Organizacional, enfoques y proceso administrativo, pág. 105)

Por otra parte, el siguiente autor menciona:

(Rentería & Henríquez, 2008), “Este paso es el de la acción, es de garantizar la aplicación de la decisión. En una etapa crítica, en tanto prueba la ejecutividad no sólo del directivo, sino de los mandos medios”. (Introducción a la administración. Teoría General Administrativa, Pág. 165)

En la directiva comunal, como en toda organización, la dirección se debería ver relacionada con un buen liderazgo efectuando una buena administración. Este aspecto es de gran interés, ya que la comunidad siempre requiere de sus directivos, que tengan una amplia visión y que ejerzan habilidades. Es en la dirección donde se ejecuta lo planificado, mediante el esfuerzo de un grupo idóneo para dicha ejecución; por lo consiguiente, los directivos de la comuna Ayangue al ejecutar sus planes o proyectos, requieren de la ciudadanía la confianza hacia ellos como organización y por el cual están liderando.

Es necesario recalcar que para que la ciudadanía los observe de esa manera, deben de tener de forma prioritaria y de manera clara que los ciudadanos requieren de líderes con vocación de servicio y que ejerzan compromiso con la comunidad, para conducirla hacia la democracia y al progreso, de otra forma no será posible que predomine el desarrollo organizacional.

1.2.1.10 Toma de decisiones

(Amaru, 2009) “Una decisión es una elección entre distintas opciones o posibilidades. Las decisiones se toman para resolver problemas o aprovechar oportunidades. El proceso de tomar decisiones (o proceso de decisión) es la secuencia de etapas que va desde el momento en que se identifica una situación que ofrece un problema u oportunidad, hasta la elección y puesta en práctica de una acción o solución. Cuando la decisión se concreta, el ciclo se cierra y se crea una situación nueva, que puede generar otras decisiones o procesos para resolver problemas”. (Fundamentos de la Administración. Teoría General y Proceso Administrativo, pág. 357)

(Stephen & David, 2008), “Proceso de siete pasos que brinda una manera racional y analítica de ver las decisiones. Los pasos incluyen la identificación del problema, la recolección de información relevante el desarrollo de alternativas, la evaluación de alternativas, la elección de la mejor alternativa, la implantación de la decisión y el seguimiento y la evaluación”. (Supervisión, pág. 185)

La toma de decisiones debe presentar información clara, analizando las causas y estableciendo la mejor decisión a tomar, para evitar errores en el futuro. La Dirigencia del Cabildo Comunal de Ayangue, ha presentado ciertos falencias en su Gestión Administrativa, por lo cual es notable que una de las causas que fomentan estas anomalías es el hecho de tomar decisiones de una manera no oportuna ni mucho menos efectiva.

Tanto la dirigencia Comunal de Ayangue, como cada una de las organizaciones debe tomar sus decisiones con respectiva cautela, observando los efectos que pueden surgir, considerando que un líder debe de saber hacia dónde conducir a sus seguidores, de manera que este rumbo les vaya a proporcionar un beneficio más no consecuencias perjudiciales para toda una organización, mucho más cuando se trata del bienestar ciudadano.

1.2.1.11 Liderazgo

El siguiente autor define el liderazgo de la siguiente manera:

(Hernandez & Rodriguez, 2011) “El arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes. Es un arte intransferible, en tanto no hay reglas ni técnicas estructuradas que establezcan métodos científicos infalibles para conseguir la voluntad de los demás. Requiere una elevada sensibilidad, pasión por lo que se realiza y respeto por quien lo hace. (Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa, pág. 219)

Por lo consiguiente otro autor define así al liderazgo:

(Hernandez & Rodriguez, 2011)“El conocimiento del liderazgo es fundamental para entender la administración contemporánea; es la base del desarrollo organizacional, la calidad total y otras herramientas claves del éxito.” (Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa, pág. 219)

Características de liderazgo:

- El líder es quien orienta al grupo,
- Posee determinados atributos de personalidad que lo destacan del resto de los individuos,
- El líder es quién marca el rumbo a seguir.
- Es un elemento reductor de incertidumbres.
- Constituye un elemento esencial de motivación individual y grupal.
- Posee determinados atributos de personalidad que lo destacan del resto de los individuos,
- Propone horizontes y marcos para la acción.
- Su presencia se reviste de un carácter cultural y situacional.
- Consigue que las cosas se hagan.
- Posee atributos que son reconocidos, y que a la vez son buscados o deseados.
- El líder es quien dirige y reconoce a quien se lo merece.

El liderazgo ha evolucionado en la vida organizacional y crece de manera muy compleja. El liderazgo es una relación donde la conducta del líder motiva y es motivada por las características, motivaciones, intereses y responsabilidad de sus seguidores. El liderazgo comunal, se debe definir como aquella que establezca una relación de influencia y a la vez que esta proporciona hacia la comunidad un cambio y hacia la institución un impacto que se refleje tanto interno como externamente.

Debe de estar inmersa dentro de la gestión administrativa, es decir en las instituciones públicas, estos permiten mediante su ejecución alcanzar los objetivos definidos en la organización.

1.2.1.12 Programas

Lourdes Munch en uno de sus libros define a los programas, así;

(Munch, 2010), “En ellos se detallan conjunto de actividades, responsables y tiempo necesario para llevar a cabo las estrategias”. (Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, pág. 42).

Luego en su libro, con fecha de edición 2010, vuelve a mencionar sobre la definición de programa, de la siguiente manera:

(Munch, 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”. (Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, pág. 106)

También es definida como “Es el escalón inmediato superior a los proyectos en la planeación del desarrollo y se encarga de conjuntarlos y darles coherencia en relación a uno o varios objetivos de desarrollo económico social”. (Planeación estratégica, pág. 15).

En la directiva de la comuna Ayangue, los programas se plasman una vez en la respectiva planificación, o en el conocido POA institucional están integrados por dos o más proyectos y actividades; y se establecen durante un periodo de tiempo determinado y con los recursos financieros y monetarios necesarios para su realización, aunque muchas veces no se llegan a cumplir el objetivo, por factores económicos, pues les hace falta ingresos para poder ejecutarlos en su totalidad, aun así es necesario recalcar que estas actividades son evaluables, por lo tanto

pueden ser corregidas para una mejor aplicación o ejecución, dentro del Cabildo de la comuna Ayangue.

1.2.1.13 Proyecto

(Crespo, 2010) “Toda comunidad tiene deseos y necesidades, que de manera racional y ordenada y con el uso de recursos necesarios. Pueden ser objeto de una satisfacción inteligente, a través de acciones que reflejen sus preferencias y aspiraciones prioritarias y no de individuos concretos, facciones o grupos de poder dentro de ella o de agencias externas. Una de las formas de satisfacer los deseos y necesidades de una comunidad determinada, es a través de un proyecto que permita modificar una situación presente o actual en una situación futura que contribuya a su progreso y al de su entorno”. (Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico, pág.1)

(Francisco, 2008) “Se entiende una tarea innovadora que tiene un objetivo definido, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación”. (Guía de orientaciones para la evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo).

Un proyecto, es el propósito de ejecutar o llevar a cabo un determinado plan con las circunstancias principales para concurrir a su logro, el cual siendo de mucha importancia se ha trazado por medio de un escrito que dan idea de cómo ha de ser y el presupuesto que se va incurrir para hacerlo posible. Actualmente el Cabildo de la comuna Ayangue efectúa proyectos para generar un adecuado servicio a la comunidad, pero hay que determinar si serán alcanzables en su totalidad o no, pues muchas veces el recurso humano no proporciona lo necesario de sí mismo para llegar a efectuar las necesidades de la población.

Los proyectos deben de contribuir al desarrollo en el entorno de referencia presentando ideas claras y con un impacto positivo; en el que todos participen para el logro del mismo.

1.2.1.14 Control

(Munch, 2010)“Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar proceso”. (Administración. Enfoque Organizacional, enfoques y proceso administrativo, pág. 125)

(Munch, 2010)“Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa”. (Administración. Enfoque Organizacional, enfoques y proceso administrativo, pág. 125)

La directiva de la comuna Ayangue debería de conocer que el control consiste en la identificación, análisis, diseño y documentación de cada una de las actividades que realiza la organización, a fin de obtener resultados específicos sobre lo investigado, por lo tanto es recomendable proporcionar el control de sus actividades y que este se efectúe de forma correcta.

A continuación se detalla uno de los propósitos que debería tener el control, al ser aplicado:

- Facilita la identificación de lo que se desea controlar.
- Facilita el análisis de las causas que originan desviaciones en las actividades que conforman la organización.
- Indica la responsabilidad que tienen los encargados de llevar a cabo la ejecución de las actividades planificadas.
- Proporciona razonabilidad acerca de la misión, como la razón de ser de la organización, por la cual fue creada.

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión y para garantizar el cumplimiento de los planes.

1.2.1.15 Seguimiento

(Crespo, 2010)“El seguimiento de un proyecto es la supervisión continua o periódica de la ejecución del mismo. En este sentido, no solo habrá que seguir la evolución física del proyecto, sino también los cambios y los impactos (intencionales o no) que produce”. (Guía de Diseños de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico, Pág. 38)

(Hernandez & Rodriguez, 2011) “Se le llama seguimiento a la observación del efecto, que puede ser a través de reportes con gráficos de control. En las empresas, a los mandos medios se les llama ejecutivos precisamente por eso, porque ocupan los puestos para garantizar que se ejecuten las decisiones de la alta dirección y que se apliquen si se modificó un proceso”. (Introducción a la administración. Teoría General Administrativa, Pág. 165)

Objetivos del seguimiento

- Proporcionar indicadores, a corto plazo, sobre el avance, progreso, perfeccionamiento o retraso en el logro de los objetivos y en la consecución de los resultados.
- Tomar decisiones sobre medidas que permitan corregir los problemas que se presenten durante la ejecución del proyecto.
- Posibilitar el fortalecimiento de los resultados positivos logrados en la ejecución del proyecto.
- Contribuir a fomentar el espíritu de responsabilidad y el aprendizaje que se deriva del desarrollo del proyecto.
- Determinar si el proyecto es o no pertinente.

- Contribuir a fomentar el espíritu de responsabilidad y el aprendizaje que se deriva del desarrollo del proyecto.
- Contribuir a reforzar las acciones para el seguimiento y evaluación de las instituciones participantes.

El Seguimiento o monitoreo debe realizarse durante la ejecución del programa o proyecto, es necesario realizarlo a medida que va avanzando y compararlo con lo planificado, para que en el caso de presentarse desviaciones, se realicen rápidamente las medidas correctivas relacionadas al caso. En la comuna Ayangue se debe impulsar a realizar el seguimiento de sus actividades día a día, con las personas que se esté involucrada en el proyecto, analizando el avance en base a sus objetivos y los resultados previstos.

1.2.1.16 Evaluación

(Hitt & Hosklsson, 2008) “El propósito de la evaluación es determinar los tiempos y la importancia que tendrán los efectos de las tendencias y los cambios del entorno en la administración estratégica de la empresa”. (Administración Estratégica. Competitividad y globalización, pág.41)

(Roberto & Mauricio, 2010), “La evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información relevante, emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras”. (La Gestión para resultados en el desarrollo, pág. 65)

La directiva de la comuna Ayangue debe realizar su respectiva evaluación, considerando que a través de esta puede obtener el análisis de los resultados alcanzados al final de la ejecución del proyecto, con la finalidad de tomar las experiencias de este resultado y poner en práctica el aprendizaje obtenido en otros programas, proyectos a realizar; contribuyendo con las mediciones de eficiencia,

eficacia, y pertinencia e impacto del proyecto. De esta forma la evaluación es un aspecto que constituye la Gestión Administrativa dentro de las organizaciones, que a la vez buscan un desarrollo organizacional; ya que además proporciona recomendaciones para las posteriores acciones y no solamente esto sino que también las mejora convenientemente hacia el objetivo por el cual ha sido planificado.

1.2.2 Desarrollo Organizacional

1.2.2.1 Desarrollo

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

1.2.2.2 Organización

(Pinto Cristiani Mario, 2012), “El concepto de organización se ha definido como una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que integran. La organización se ha considerado como un sistema en la cual la prioridad es la interrelación de cada uno de sus elementos”. (Desarrollo organizacional, pág. 11)

Por otra parte, la evaluación también es definida así:

(Hernandez & Rodriguez, 2011), “El desarrollo organizacional (DO) es la corriente de pensamiento directivo que estudia las técnicas sociológicas y psicológicas enfocadas a la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral (personal, operativo y directivo) para renovar las organizaciones y hacerlas más competitivas y eficaces”. (Introducción a la Administración, pág. 246).

El Desarrollo Organizacional, es un plan de estrategia orientado a la transformación en la manera de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar.

Una definición más profunda del Desarrollo Organizacional es la siguiente:

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

El mismo autor se refiere al desarrollo organizacional, así:

(Hernandez & Rodriguez, 2011), “Rediseñar el comportamiento grupal en la empresa con la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa”. (Introducción a la Administración, pág. 246).

El desarrollo organizacional es un conjunto de estrategias y acciones que plantean las instituciones y que a la vez están integradas por Objetivos del Desarrollo Organizacional.

1.2.2.3 Estrategias

(Amaru, 2009) “La idea original de estrategia se aplica a situaciones de competencia, como la guerra, los juegos y los negocios. En la actualidad, las organizaciones compiten y colaboran al mismo tiempo. Además, la idea de estrategia se amplió para abarcar cualquier situación que implique la definición de objetivos y la elección de los medios para alcanzarlos. (Fundamento de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo, pág. 183)

(Scott & Jervis, 2010), “La planeación estratégica es un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas y que le permita capitalizar las oportunidades del medio ambiente. (Manual de Planeación Corporativa, pág. 4)

(Munch, 2010)“Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos”. (Administración. Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos, pág. 42)

La estrategia es el camino para llegar al objetivo, es decir de la situación actual donde se encuentra hacia la situación en la que se desea estar. A través de las estrategias se planea la forma en cómo lograr los objetivos estipulados de forma específica y de la mejor manera posible. La directiva de la comuna Ayangue debe profundizar el concepto de estrategia para su aplicación respectiva en el ejercicio de sus funciones de acuerdo a los objetivos de la organización, detectando las necesidades y oportunidades de forma común por todos los miembros de la organización, sin olvidar que las estrategias son planes de acción que deben de ser claros y muy bien definidos.

1.2.2.4 Acciones

(Scott & Jervis, 2010), “Las propuestas de reorientación para encausar la gestión hacia el cumplimiento de los planes, programas y proyectos cierran el ciclo del proceso administrativo y se conocen como la Acción; siendo ésta la que se debe emprender para mejorar el proceso e ir avanzando hacia un mejoramiento continuo”. (Manual de Planeación Corporativa, pág. 32)

(Francisco, 2008) “Acciones del proyecto fundamentales para alcanzar los resultados y lograr los Objetivos. Deberían formularse como pasos esenciales de la ejecución del proyecto. El conjunto de actividades debe ser suficiente para asegurar la consecución de los resultados. (Guía de orientaciones para la evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo, Pág. 25)

Los dirigentes de la comuna Ayangue realizan sus acciones emprendiendo sus actividades, en base a la consecución de sus objetivos. Al realizar las acciones se puede asegurar el cumplimiento de los programas y proyectos, inmersos en la planificación, siendo pasos esenciales para la ejecución de proyectos sociales y que aporten a la comunidad con resultados óptimos.

1.2.2.5 Metas

(Scott & Jervis, 2010)“Las metas estratégicas tienden a validar la Misión y la Visión corporativa y se pueden referir a desempeños anteriores como punto de partida para alcanzar mejores resultados o tener como mira los resultados considerados más competitivos dentro del ámbito de operación de la compañía”. (Manual de Planeación Corporativa, pág. 32)

(Pinto Mario, 2012), “Punto concreto, medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado”. (Desarrollo Organizacional, pág. 93)

Las metas son los objetivos que la organización busca, la comuna Ayangue establece metas, pero estas no se alcanzan en su totalidad, por el cual es necesario analizar el porqué de esto y como deberían de ser establecidas las metas para que sean logradas en la organización.

1.2.2.6 Diagnóstico

(Eduardo & Carolina, 2009), “Se trata de la realización de un relevamiento, estimación de recursos y balance, para evidenciar las fortalezas y debilidades de la organización en aspectos económicos, técnicos y sociales”. (Un aporte a la gestión pública, pág. 119)

(Pinto Mario, 2012)“El diagnóstico del desarrollo organizacional como ciclo de actividad, consiste en la ayuda otorgada al individuo y a la organización para actuar sobre el potencial y las capacidades que la misma entidad y los individuos pueden generar en el desempeño de sus funciones, en lugar de inducirlas o de obligar a la realización de las actividades”. (Desarrollo Organizacional, pág. 49)

En este sentido, según Mario Pinto; para realizar un diagnóstico organizacional deben tomarse en consideración ciertos factores a saber; según el autor Mario Pinto:

- Los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Las fuerzas de resistencia y cambio dentro o fuera de la organización.
- La forma en que se opera como sistema.
- Los criterios apropiados para lograr la salud organizacional.

El Diagnóstico consiste en el análisis interno y del externo, cuando se refiere al análisis interno se está describiendo a las fortalezas y a las debilidades dentro de la organización; y cuando se refiere al factor externo se representa las oportunidades y amenazas que se presentan fuera de la organización, y que está a la vez puede causar algún perjuicio.

1.2.2.7 F.O.D.A

(Crespo, 2010), “El análisis FODA o análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, constituye una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios para la implantación de acciones y medidas en el diseño y desarrollo de un proyecto. En inglés, las siglas de este análisis son: SWOT: Strengths; Weaknesses; Opportunities and Threats. En el análisis FODA se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que presentan las influencias del ámbito externo en la organización responsable del proyecto, con el propósito de anticipar escenarios que permitan reorientar el rumbo de la organización”. (Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico, pág. 24)

A continuación un breve concepto de lo que significan las siglas de la Matriz de análisis F.O.D.A.

- **Fortalezas:** Ventajas intrínsecas de la organización.
- **Oportunidades:** Ventajas que pueden aprovechar del entorno.
- **Debilidades:** Desventajas intrínsecas de la organización.
- **Amenazas:** Desventajas que pueden venir del entorno.

El análisis FODA se constituye así en una herramienta que permite tener una visión mucho más aproximada de la situación existente en la unidad operativa que llevará adelante el proyecto.

Las fuerzas son internas y requieren aprovecharse para avanzar, las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad, las oportunidades son elementos que existen en un momento dado, básicamente externos, que no permitan avanzar hacia la visión estratégica y las amenazas son factores que pueden afectar el desarrollo de la estrategia o la competencia de la institución.

1.2.2.8 Clima organizacional

(Eduardo & Carolina, 2009), “El conocimiento del clima organización proporciona información acerca de las percepciones que determina los comportamientos de los integrantes de la organización y por consiguiente permite introducir cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones. Estos cambios se transforman en relevantes en la medida que los integrantes de la organización pueden participar en su definición y por supuesto en la acción de actividades en el marco de un programa de intervención permanente. (Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública, pág. 97)

(Amorós Eduardo, 2010) “El clima organización hace referencia a: las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. (Comportamiento Organizacional, pág. 244)

El clima Organizacional es un ambiente de las relaciones sociales internas de una organización, es decir como su estructura, las actitudes, comportamiento y desempeño de las personas en las funciones que realizan, convirtiéndose en una herramienta estratégica para la gestión de Recursos Humanos y el desarrollo organizacional.

1.2.2.9 Importancia del clima organizacional

(Amorós Eduardo, 2010), “Radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización, no por ésta misma, sino por el modo como la perciben y se la representan. Por lo tanto una misma realidad empresarial, puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su ambigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada ¡clima!, para entender sus acciones y reacciones”. (Comportamiento Organizacional, pág. 244)

En la actualidad la directiva de la comuna Ayangue, para tener un funcionamiento eficiente requiere de innovación constante, que permitan mejorar el trabajo que se realiza para responder de forma favorable a las necesidades de la comunidad. El clima en la organización provoca una percepción positiva o negativa en sus integrantes, es decir en actitudes positivas si es favorable y en negativa si no lo es.

1.2.2.10 Entorno interno

(Reyno Manuel, 2008), “Este entorno considera como grupos de interés a los directivos, al general de los empleados, accionistas o dueños de las empresas, involucrando también el escenario en que se desarrollan las actividades de la empresa, como es el proceso productivo o la toma de decisiones”. (Actualizaciones para el management y el Desarrollo Organizacional, pág. 100)

El desarrollo y permanencia de las organizaciones depende, cada vez en mayor medida, de las personas que la integran, permitiendo que el logro de los objetivos

sea alcanzado y compartido por la mayoría de sus integrantes. Los elementos estructurales de una organización y en este caso de la comuna Ayangue deben generar múltiples posibilidades de poner en marcha un proceso que administre el fortalecimiento y desarrollo de los actores internos.

1.2.2.11 Entorno externo

(Reyno Manuel, 2008), “El desarrollo de las actividades empresariales se mantiene también por grupos externos a la empresa, pudiéndose mencionar: Los socios comerciales, proveedores, clientes, interlocutores públicos, la comunidad local, las autoridades y Organizaciones de la sociedad Civil. En el ámbito ambiental la relación se fomenta en el trabajo por el cuidado y preservación de éste”. (Actualizaciones para el management y el Desarrollo Organizacional, pág. 101)

Tanto el análisis interno como el análisis externo debe considerarse como centro de estudio. El análisis externo se refiere a aquellos factores que causan un impacto en la organización, así estos se encuentren fuera de la misma, puesto que va a inmiscuir en la consecución de objetivo como también puede facilitarlos.

1.2.2.12 Efectividad

(Amaru, 2009), “El cumplimiento más pleno posible de las metas y objetivos”. (Fundamento de la Administración de las Organizaciones, pág. 47).

(Hernandez & Rodriguez, 2011), “La efectividad es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos”. (Introducción a la Administración, pág. 5)

Todo proceso debe ser efectivo. La efectividad mide el grado por el cual los resultados cumplen los objetivos previstos en la organización, satisfaciendo las necesidades y expectativas del público, en este caso es el de la ciudadanía de la comuna Ayangue.

1.2.2.13 Eficiencia

(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” (Fundamento de Administración, pág. 122)

(Arnoletto, 2014), “El aprovechamiento sin desperdicios de los recursos para obtener el mejor resultado posible” (Fundamento de la Administración de las Organizaciones, pág. 47)

(Hernandez & Rodriguez, 2011), “La eficiencia es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados”. (Introducción a la Administración, pág. 5)

La eficiencia se logra cuando se alcanzan los objetivos en el tiempo que fue estipulado, es decir al planificar las actividades se menciona un determinado tiempo, siendo uno de los requisitos para determinar la efectividad, y con la máxima calidad posible, utilizando de forma correcta los recursos para lograr resultados favorables, optimizando los recursos y reduciendo el tiempo.

Las organizaciones deben minimizar los recursos que se requieren para realizar lo planificado, eliminando las actividades que no generen valor agregado para lograr la eficiencia.

1.2.2.14 Eficacia

(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” (Fundamento de Administración, pág. 122)

(Amaru, 2009), “Eficacia también significa el grado o índice de realización de los objetivos finales de la organización: satisfacción tanto de los clientes como de los acciones, impacto en la sociedad y aprendizaje organizacional” (Fundamento de Administración, pág. 284)

Por otra parte, el siguiente autor define a la eficacia de la siguiente manera:

(Hernandez & Rodriguez, 2011), “La eficacia se mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron”. (Introducción a la Administración, pág. 5)

La eficacia hace de menos los recursos y medios por el cual se logran los objetivos, y se radica en medir únicamente los resultados sin importar lo demás, en el tiempo establecido por la organización.

1.2.2.15 Resultados

Stephen P. Robbins 2013, “Los resultados son las variables fundamentales que se desean explicar o predecir, y se ven afectados por algunas otras variables. ¿Cuáles son los resultados del CO? Los expertos han destacado los resultados a nivel individual como las actitudes y la satisfacción, el desempeño de la tarea, el comportamiento de ciudadanías y el comportamiento de distanciamiento”. (Stephen, Comportamiento Organizacional, 2013), pág. 26)

(MEF, 2014), “Resultados son los efectos previstos de la provisión de los productos a la sociedad. Son cambios causados por la intervención pública en los individuos, las estructuras sociales o el entorno físico. Un producto puede generar uno o más resultados previstos”. (Pág.11)

Los resultados es el desempeño de las tareas y son aquellos que también se obtienen en un determinado tiempo, utilizando los recursos necesarios para su efecto, en base al cumplimiento de los objetivos de la organización. En el sector público los resultados se proporcionan una vez que provisionan las necesidades.

1.2.2.16 Bienestar social

(Yrigoyen Chasco, 2008), “El bienestar social podría definirse como el conjunto de sentimiento de satisfacción material e inmaterial que produce en las personas y en las colectividades una serie de condiciones que no pueden reducirse únicamente al nivel de renta, sino que incluyen otras dimensiones importantes de la existencia humana como la salud, educación, nivel de estudios, servicios, infraestructura, vivienda, seguridad, entorno, etc.” (Medición del Bienestar Social de los Municipios, pág. 2)

Por otra parte, el siguiente autor define a la eficacia de la siguiente manera:

(Di Pasquale Eugenio Actis, 2008), “El concepto de Bienestar Social es de naturaleza abstracta, compleja e indirectamente medible y puede ser definido de distintas maneras de acuerdo a la teoría del bienestar que se tenga en cuenta. (La operacionalización del concepto de Bienestar Social: un análisis comparado de distintas mediciones, pág. 19)

El bienestar social es el conjunto de efectos de satisfacción, los cuales pueden ser material e inmaterial que producen las personas y en las comunidades una serie de servicios como: salud, educación, vivienda, entre otros.

1.2.2.17 Producto

(Amaru, 2009), “El producto o servicio es un conjunto de atributos que el cliente adquiere como medio de satisfacción de deseos y necesidades; dicho producto ofrece un beneficio que puede ser racional (el transporte por medio del automóvil) o emocional (la satisfacción de andar y ser visto en un automóvil “personalizado”) (Fundamentos de Administración, pág. 214)

El producto es todo aquello que puede ofrecerse a los usuarios para el uso o consumo de servicios, en base a las necesidades de la sociedad, y otorgando como resultado la satisfacción del cliente.

1.2.3 MARCO LEGAL

Al realizar el presente trabajo de investigación, es necesario tomar en cuentas las siguientes normativas vigentes que constituye el gobierno de la República del Ecuador, las mismas que otorgarán el respaldo respectivo para esta investigación efectuada en la comuna Ayangue, y se detallan a continuación:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica y Régimen de las Comunas.
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017.

1.2.3.1 Constitución de la República del Ecuador

Título II Derechos, Capítulo cuarto Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.

C.R.E “Las comunidades, pueblos, y nacionalidades indígenas, el pueblo afro ecuatoriano, el pueblo montubio y las comunidades forman parte del Estado ecuatoriano, Único e indivisible”. (Art. 56)

C.R.E “Se reconoce y garantizará a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la Constitución y con los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos, los siguientes derechos colectivos. (Art. 57)

Literal 1. Mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad, sentido de pertenencia, tradiciones ancestrales y formas de Organización social.

Literal 4. Conservar la propiedad imprescriptible de sus tierras comunitarias, que serán inalienables, inembargables e indivisibles. Estas tierras estarán exentas del pago de tasas e impuestos.

Literal 6. Participar en el uso, administración y conservación de los recursos naturales renovables que se hallen en sus tierras.

Literal 7, la consulta previa, libre e informada, dentro de un plazo razonable, sobre planes y programas de prospección, explotación y comercialización de recursos no renovables que se encuentran en sus tierras y que puedan afectarles ambiental o culturalmente; participar en los beneficios que esos proyectos reporten y recibir indemnizaciones por los perjuicios sociales, culturales y ambientales que les causen. La consulta que deban realizar las autoridades competentes será obligatoria y oportuna. Si no se obtuviese el consentimiento de la comunidad consultada, se procederá conforme a la Constitución y la ley.

Literal 16. Participar mediante sus representaciones en los organismos oficiales que determine la ley, en la definición de las políticas públicas que les conciernan, así como en el diseño y decisión de sus prioridades en los planes y proyectos del Estado.

Título IV Participación y Organización del Poder, Capítulo séptimo

C.R.E. “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”. (Art. 227)

Título V Organización Territorial del Estado, capítulo Segundo Organización del Territorio.

C.R.E. “Se reconocen las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas. La ley regulará su existencia con las finalidad de que sean consideradas como unidades básicas de participación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados y en el Sistema Nacional de Planificación”. (Art. 227)

Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo primero principios Generales.

C.R.E. “El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del Suma Kawsay”. (Art. 275)

1.2.3.2 Ley Orgánica y Régimen de las Comunas

La ley de Organización y régimen de las comunas, 2004, manifiesta:

Ley de Organización y Régimen de las Comunas, Atribuciones del Cabildo.-

Son atribuciones del Cabildo (**Art. 17**):

- a) Dictar las disposiciones y las reformar libremente los usos y las 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, 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;
- e) Estudiar la división de los bienes en común que posee o adquiera la comuna, la posibilidad y conveniencia de su enajenación, y la de transigieren los juicios civiles que versen sobre ellos o de llegar a otro arreglo en estos litigios; y la posibilidad de resolver; 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;

- f) 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,
- g) 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.

1.2.3.3 Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017

Según el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017, SENPLADES se han considerado los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y el poder popular.

Política 1.7. Fortalecer el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, con un enfoque de derechos. Literal e. Diseñar e implementar mecanismos e instrumentos que permitan la participación efectiva de personas, comunidades, pueblos y nacionalidades durante todo el ciclo de la planificación;

Política 1.12. Fomentar el auto organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común. Literal c. Promover el respeto y el reconocimiento de las formas organizativas de las comunidades, los pueblos y las nacionalidades.

Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad Política.

2.11. Garantizar el Buen Vivir rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales, con armonía entre los espacios rurales y urbanos. Y por último en el Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología es el conjunto de métodos que se toman en consideración para dar procedimiento a una determinada investigación, que juntamente con la aplicación de técnicas y herramientas necesarias, reconoce y soluciona los problemas. La investigación es el conjunto de procesos que tiene como fin, ampliar el conocimiento científico, para ser aplicados en el estudio de un fenómeno.

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el transcurso del tiempo han surgido diversas formas y modalidades del pensamiento, en búsqueda del conocimiento científico, dos son los enfoques más relevantes para indagar en un problema; el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación.

2.1.1. Enfoque Cualitativo

La modalidad que se empleó en este trabajo investigativo, la misma que se desarrollo involucrando a la dirigencia de la comuna Ayangue, es el enfoque Cualitativo, a continuación se presenta su respectiva definición:

(Sampieri, Collado, & Batipta, 2010), “El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalistas (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorgan)”. (Metodología de la Investigación, pág. 10)

La investigación cualitativa que se empleó estuvo fundamentada en la interpretación clara, de las situaciones, personas, conductas observadas y manifestaciones de la gestión administrativa que emplea la dirigencia comunal, es decir el significado de las acciones empleadas por ellos. Este enfoque, utilizó la recolección de datos para ajustar preguntas e interrogantes que contribuyan al proceso de interpretación, en base a las respuestas obtenidas. En función a este tipo de investigación, se realizó un estudio de campo que aporó con la opinión de quienes contribuyeron en el levantamiento de información y por el cual se ha podido detectar las falencias actuales que atraviesa la dirigencia de la comuna Ayangue, provocando la insatisfacción y la manifestación de necesidades y requerimientos de la población.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad, en el sentido de la presente investigación demuestra el modo de ser o la forma de efectuarse, por lo consiguiente se ha adoptado dos tipos de modalidades; a continuación el detalle de cada una:

2.2.1. Proyecto factible

El manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador “La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (UPEL, 2010)

Como se indicó anteriormente esta investigación se inició a través de un estudio de campo, en el que se ha podido interpretar los problemas de un grupo social con el fin de otorgar una solución oportuna y viable hacia la organización, mediante un modelo de Gestión Administrativa que servirá como una guía para los

miembros del Cabildo; por lo tanto es considerado como un proyecto factible para su uso.

2.1.2. Proyecto de desarrollo social

La presente investigación es considerada también como un proyecto de desarrollo social puesto que su aplicación no solamente ayuda en el mejoramiento de la dirigencia comunal, brindando un buen servicio o ejecutando proyectos; sino también una vez que existe el mejoramiento en la gestión del Cabildo proporciona y contribuye con el desarrollo de la comunidad, compensando las necesidades insatisfechas.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se exploraron diferentes tipos de investigación, siendo necesaria su aplicación. Los tipos de investigación que se consideraron son los siguientes: Investigación de campo, investigación histórica e investigación documental.

2.3.1. Por el lugar

2.3.1.1. Investigación de campo

(Santa & Feliberto, 2010), “Es aquella que consiste en la realización de todos, directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (Pág. 31).

En el desarrollo de este trabajo la investigación de campo me otorgo información sobre las fuentes consultadas y los datos suscitados en la comuna Ayangué, el cual ha sido aplicado para comprender y resolver la situación existente.

En el siguiente cuadro se detalla los instrumentos utilizados, como son las encuestas, las entrevistas y la observación:

<u>Encuestas:</u>	<u>Entrevistas:</u>	<u>Observación:</u>
A los socios comuneros.	A los directivos de la comuna.	Directa a todos, en general.

2.3.1.2. Investigación histórica

A continuación la definición sobre la investigación histórica, con su respectivo autor, es la siguiente:

(Bernal César, 2010), “La investigación histórica, que se orienta a estudiar los sucesos del pasado. Analiza la relación de esos sucesos con otros eventos de la época y con sucesos presentes. En síntesis, busca entender el pasado y su relación con el presente y el futuro. Esta investigación tiene como sus principales fuentes y técnicas de obtención de la información, la revisión documental, los vestigios y objetos reales y, 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. (Metodología de la Investigación, pág. 122)

Se ha recolectado información, sobre los antecedentes históricos de la comuna Ayangue y su desarrollo en el transcurso de los años; permitiéndome efectuar comparaciones y relaciones de los hechos pasados con los sucesos presentes, desde el año 1811 al 2013.

2.3.1.3. Investigación documental

(Bernal César, 2010), “La investigación documental, que 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 de información en este tipo de investigación son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas, etcétera), documentos fílmicos (películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera)". (Metodología de la Investigación, pág. 122)

La investigación documental, como la palabra misma indica contribuye en la obtención de información, a través de documentos escritos, los cuales en el presente trabajo de investigación sirvió de referencia para consultar y ser transcritos.

Las fuentes utilizadas fueron los documentos escritos, a continuación el siguiente detalle:

- Libros,
- Revistas,
- Diccionarios,
- Páginas web,
- Biblioteca virtual.

En el caso de los libros y revistas, se habla de forma detenida y minuciosa para conocer el autor, el año de edición, el nombre del libro e incluso la editorial. Por lo general, los diccionarios han sido actualizados, sirviendo de apoyo en la información que se pudo obtener a través de la biblioteca virtual. Además de los documentos que fueron proporcionados a través del secretario de la dirigencia comunal, como son:

- Reglamento interno
- Manual de funciones
- Listado de los socios
- Plan estratégico de la comuna
- Entre otros

2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Actualmente existe gran cantidad de métodos, técnicas e instrumentos que pueden llevar a un investigador a la recopilación de información y de su respectivo desarrollo. Por lo tanto, el método constituye un conjunto de reglas y normas que se utilizan para el estudio de un problema y para la solución del mismo; en este sentido los métodos de investigación que posteriormente presento; contribuyen con la descripción, explicación y justificación del tema proporcionado, en este presente trabajo de investigación. A continuación se detallan cuatro tipos de métodos de investigación con su respectiva definición dada por diferentes autores:

2.4.1 Método Inductivo

(Bernal César, 2010), “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”. (Metodología de la investigación, pág. 59)

A través de este método se pudo recolectar información de forma general; empezando con un estudio inicial, la investigación del entorno, investigación en el Cabildo y socios comuneros, realizada de forma secuencial, para luego irme a lo específico que sería la formulación del establecimiento del problema, otorgando la solución ante lo previsto.

2.4.2 Método Analítico

(Bernal César, 2010), “Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”. (Metodología de la investigación, pág. 60).

Con la información obtenida se procedió a descomponer el problema en dos variables: la primera que es denominada como Pilares de Gestión Administrativa y la segunda que es designada como Desarrollo Organizacional, desglosándolas con su respectivas dimensiones, y estas últimas con su indicador correspondiente; para luego ser estudiada en forma individual.

2.4.3 Método de Síntesis

A continuación la definición que el siguiente autor le da al método de síntesis, detalladamente:

(Bernal César, 2010), “Integra los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”. (Metodología de la investigación, pág. 60).

Se ha realizado la recolección de los datos en forma general, a través de entrevistas, encuestas y otros, los cuales integran un todo para luego ser descompuestos y estudiados de forma individual; un ejemplo de este método de síntesis, se encuentra en el capítulo tercero “Análisis e interpretación de los resultados”, dando a conocer claramente el análisis, conclusiones y recomendaciones, ante las respuestas de los socios del Cabildo Comunal de Ayangue.

2.4.4 Método Histórico Comparativo

(Bernal César, 2010), “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”. (Metodología de la investigación, pág. 60).

Desde el inicio, se analizó muy rigurosamente los fenómenos para luego ser estudiados, por el cual la aplicación del método histórico comparativo, en el presente trabajo de investigación consiste en el sentido común que se da entre las variables y su relación.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Es el conjunto de procedimientos para llevar a cabo el desarrollo de una investigación, las técnicas de investigación que se emplearon fueron:

- Observación directa,
- Entrevista y
- Encuestas.

2.5.1. Observación Directa

(Bernal César, 2010), “La observación, como técnica de investigación, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (Metodología de la Investigación, pág. 257)

Se realizó la aplicación de la investigación directa en el entorno, mediante la realización de visitas en la comuna Ayangue, constatando los beneficios con los que cuenta y los que no cuenta cerciorándome de lo manifestado por los dirigentes y socios, además pude prestar atención en el medio y en este sentido reconocer las múltiples necesidades que presenta la comunidad.

2.5.2 Entrevistas

(Sampieri, Collado, & Batipta, 2010), “Esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el

entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque). (Metodología de la Investigación, pág. 418)

(Bernal César, 2010), “Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. (Metodología de la investigación, pág. 194).

Se entrevistó a los dirigentes de la comuna Ayangue, quienes muy cordial y respetuosamente proporcionaron la información necesaria, sobre los aspectos relevantes e importantes en el trabajo de investigación, empleándoles preguntas claras y flexibles, para tener una mejor comunicación.

2.5.3. Encuestas

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

Se efectuaron encuestas a los socios comuneros de la comuna Ayangue, formulando un cuestionario de preguntas que contribuyen a los temas de interés, de esta forma se pudo detectar la problemática existente dentro del Cabildo Comunal, en base a las dos variables antes mencionadas.

Adicionalmente a estas técnicas se utilizó el internet en las siguientes formas: Búsqueda de páginas web que permitieron descargar libros actualizados sobre “Gestión administrativa”, Búsqueda de páginas web que me permitan descargar libros actualizados sobre “Desarrollo Organizacional” y buscar información a través de las Bibliotecas virtuales.

2.6 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

2.6.1 Cuestionario

(Sampieri, Collado, & Batipta, 2010), “Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”. (Metodología de la Investigación, pág. 211)

Se realizó un cuestionario para la aplicación de encuesta a los socios comuneros, para esto se consideró preguntas cerradas, ya que permite la delimitación de la respuesta siendo más fácil analizar y por ende sería más clara y concisa la respuesta otorgada por los socios.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

Luego del proceso que se ha llevado a cabo para la investigación correspondiente, hay que definir un aspecto que sin duda alguna es muy importante, denominada Población y Muestra.

2.7.1 Población

La población es el objeto, núcleo o centro de estudio de la investigación y de su desarrollo, es el conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. También es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. Un censo por ejemplo, es el recuento de todos los elementos de una población.

Dentro de la comuna Ayangue, parroquia Colonche, la población se distribuyó de la siguiente manera:

- Directivos de la comuna:
4
- Socios comuneros:
360
- Comunidad en general:
2000

A continuación se presenta los siguientes cuadros, en el que se detallan los miembros del cuerpo directivo, los socios comuneros de la comuna Ayangue y los habitantes de la comuna Ayangue.

CUADRO N°. 3. Miembros del cuerpo directivo

Población	N°
Dirigentes comunales (Cabildo Ayangue)	5
Total	5

Fuente: Cabildo Comuna Ayangue

Elaborado por: Cabildo Comuna Ayangue

CUADRO N°. 4. Socios comuneros de Ayangue

Población	N°
Socios comunales de Ayangue	360
Total	360

Fuente: Cabildo Comuna Ayangue

Elaborado por: Cabildo Comuna Ayangue

CUADRO N°. 5. Habitantes de la comuna Ayangue

Población	N°
Habitantes de la comuna Ayangue	2000
Total	2000

Fuente: Cabildo Comuna Ayangue

Elaborado por: Cabildo Comuna Ayangue

2.7.2 Muestra

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

Después de determinar la población, es oportuna determinar la muestra del estudio. A continuación se detalla los pasos para seleccionar una muestra según el autor César A. Bernal, (2010):

- Definir la población.
- Identificar el marco muestral.
- Determinar el tamaño de la muestra.
- Elegir un procedimiento de muestreo.
- Seleccionar la muestra.

Existen dos tipos de muestras:

- Muestras probabilísticas y
- Muestras no probabilísticas

Se aplicó la muestra de tipo probabilístico, dejando a un lado la de tipo no probabilístico ya que es más provechosa su utilización y posteriormente se

presentaron los gráficos estadísticos de los resultados de las encuestas realizadas, pues este tipo de muestreo presenta datos tomados al azar de toda una población.

2.7.2.1 Determinación del tamaño de la muestra

Para la aplicación del cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula, que cumplió con los siguientes atributos:

Fórmula:

$$n = \frac{N (P * Q)}{(N - 1)(E/K)^2 + (P * Q)}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra que deseamos conocer

N: tamaño de la población objeto de estudio

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

Desarrollo:

$$n = \frac{360 (0,50 * 0,50)}{(360 - 1) * (0,05/2)^2 + (0,05 * 0,05)}$$

$$\mathbf{n} = \frac{360 * 0,25}{(259) * (0,025)^2 + 0,25}$$

$$\mathbf{n} = \frac{90}{(259 * 0,000625) + 0,25}$$

$$\mathbf{n} = \frac{90}{0,161875 + 0,25}$$

$$\mathbf{n} = \frac{90}{0,411875}$$

$$\mathbf{n} = 218,512898$$

$$\mathbf{n} = 218$$

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.

La observación directa se inició desde la primera visita a la casa comunal de Ayangue, e incluso en otras ocasiones, la importancia que tiene este tipo de investigación es que es la forma más segura de verificar las informaciones, tanto en las entrevistas que se efectuaron a los miembros del Cabildo de manera formal y también al constatar las respuestas de las preguntas que se les hizo a los socios comuneros a través de las encuestas, permitiendo obtener información sobre el Cabildo desde muchos puntos de vista.

3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Las entrevistas se las efectuaron a los miembros del Cabildo de la comuna Ayangue, proporcionándoles las preguntas para su respectiva respuesta, cabe recalcar que en este sentido únicamente se presenta las preguntas con las respuestas otorgadas por el presidente del Cabildo de la comuna Ayangue, en el cual muestran datos interesantes sobre la administración del Cabildo.

El detalle de las preguntas a continuación:

- 1. ¿Mencione las leyes y reglamentos, por el cual el Cabildo de la comuna Ayangue está siendo regulado, para su respectivo funcionamiento?**

La dirigencia de la comuna Ayangue, aplican las siguientes leyes para poder realizar sus diversas actividades:

- Constitución de la República del Ecuador,
- Ley Orgánica de Organización y Régimen de Comunas,
- Reglamento Interno y
- Bajo la atribución del (MAGAP) Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

2. ¿Cómo está conformada la directiva de la comuna Ayangue?

La directiva de la comuna Ayangue, está conformada por:

- Presidente
- Vicepresidente
- Síndico
- Tesorero
- Secretaria

3. ¿Cuál es el grado de conocimiento administrativo que posee, para la ejecución de sus funciones?

El grado de conocimiento que posee el actual dirigente de la comuna Ayangue para la aplicación en sus funciones administrativas, se basan en las experiencias obtenidas a través del tiempo, pues él como la mayoría de los integrantes de la dirigencia comunal son bachilleres; con excepción de uno de sus miembros que posee título universitario, pues los demás no han tenido la oportunidad de prepararse en un nivel superior.

4. ¿Considera que los objetivos con los que cuenta la organización son alcanzados, (Si o No) y porque?

Definitivamente muchos de los objetivos estipulados no son alcanzados en su totalidad, uno de los factores por el cual se da este acontecimiento es la falta de

recursos económicos para la ejecución de programas y proyectos, además en muchas ocasiones hace falta coordinación entre los miembros de la dirigencia, para realizar las acciones y llegar a las metas.

5. ¿Dentro de la planificación, se encuentran inmersos la proyección de programas y proyectos que contribuyan al Bienestar Social de la comuna Ayangue?

Los programas y proyecto sociales si se encuentran inmersos en la planificación de la dirigencia comunal, con el fin de otorgar el beneficio hacia la comunidad en general, servicios como salud, educación, vivienda, seguridad, entre otros, pero lamentablemente estos servicios no causan la suficiente satisfacción, que la ciudadanía requiere.

6. ¿De qué manera obtiene el financiamiento, para la ejecución de sus actividades el Cabildo de la comuna Ayangue?

La forma de financiar las actividades y proyectos que se pretenda alcanzar es a través de los ingresos de autogestión, de las cuotas que proporcionan los socios comuneros del Cabildo y de las transferencias que perciben de entidades públicas o privadas.

7. ¿Describa cuál es el entorno en el que los integrantes de la directiva comunal, ejecutan sus funciones para el logro de los objetivos?

Entre los miembros del Cabildo siempre existe una buena comunicación y coordinación, además prevalece la responsabilidad de cumplir con cada una de sus funciones asignadas, para de esta manera cumplir con los objetivos de la organización.

8. ¿Cómo realiza el control sobre la ejecución de las actividades en el Cabildo Comunal?

Mediante un registro continuo, en el que se anotan las actividades que se van a realizar en una determina fecha, y las actividades que se han realizado, con sus respectivos detalles e informe de su resultado.

Son pocos los casos en que se realiza una sesión ordinaria con los socios comuneros para comunicarles el avance o ejecución total de un determinado programa o proyecto.

9. ¿Siente usted compromiso por el bienestar de la población?

El bienestar de la comunidad es específicamente el motivo primordial por el cual, muchas de los dirigentes de los diferentes Cabildos de las comunas se responsabilizan; tanto en brindar a la comunidad servicios eficientes y además programas o proyectos que contribuyan a la satisfacción de sus necesidades más prioritarias, impulsando el buen vivir.

10. ¿Está usted de acuerdo con la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la comuna Ayangue?

La implementación de un modelo de Gestión Administrativa, es considerada por los miembros del Cabildo Comunal, como una forma muy veraz que les permitirá tener mejores lineamientos acerca de la administración de sus actividades, ejecución y el alcance de sus objetivos. A la vez genera un mejor desempeño en el desarrollo de la organización, reflejando mejores expectativas del servicio otorgado a la ciudadanía de la comuna Ayangue.

3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. ¿Conoce usted, los antecedentes históricos de la comuna Ayangue?

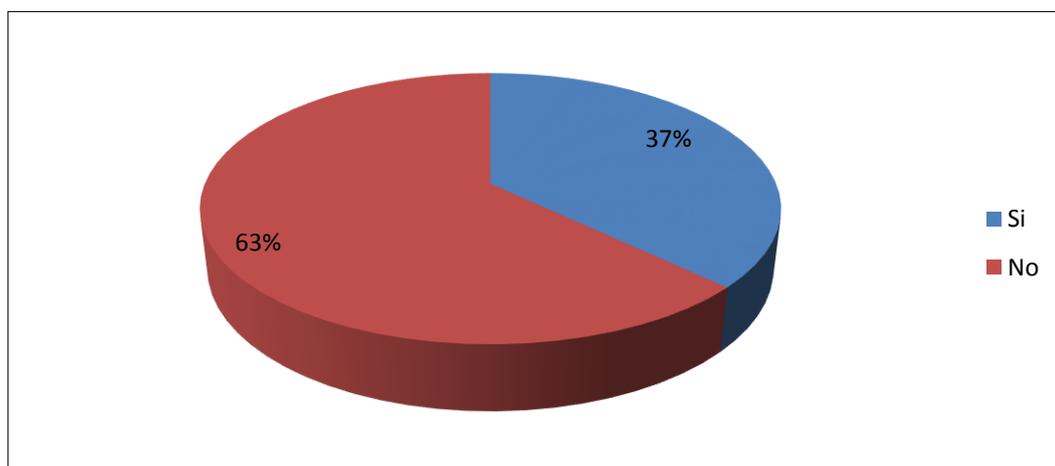
TABLA N° 1. Antecedentes Históricos

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	145	67%
	No	73	33%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 1 Antecedentes Históricos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

El conocimiento, sobre los antecedentes históricos de la comuna Ayangue es un tema que además de los miembros que conforman la dirigencia comunal y los socios comuneros; deberían tener conocimiento la ciudadanía que integra la mencionada comuna, pero al tener datos informativos absolutamente de los socios comuneros demuestran que el 63% no tiene conocimiento de la historia de su comuna y en su minoría un 37% confirma que tiene noción sobre los aspectos históricos de su natal comunidad.

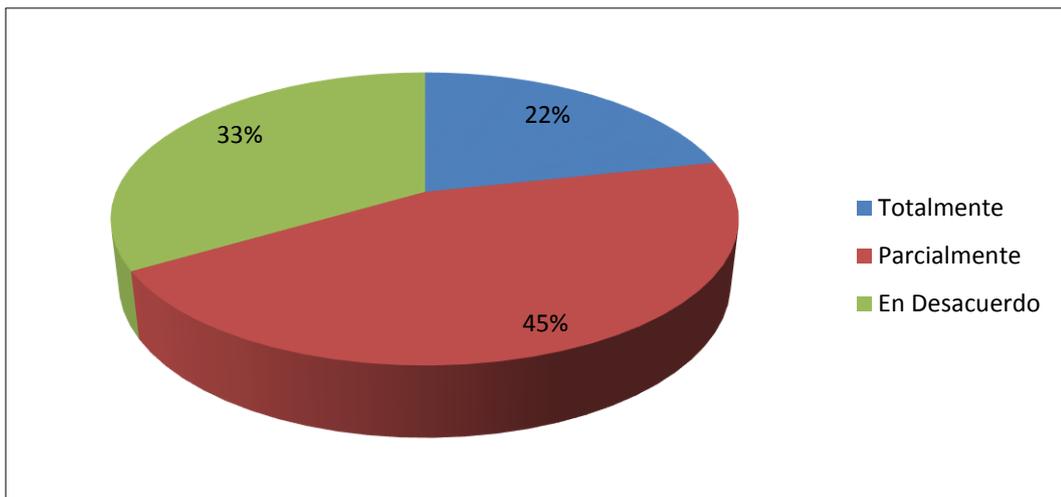
2. ¿Cree usted, que los propósitos que persigue la organización, se fundamenta al cumplimiento de la misión establecida?

TABLA N°. 2. Cumplimiento de la Misión

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Totalmente	47	22%
	Parcialmente	98	45%
	En Desacuerdo	73	33%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 2 Cumplimiento de la misión.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Se sabe que la misión es la razón de ser de todo grupo organizacional, más cabe recalcar que en el caso de la comuna Ayangue, no se está tomando completamente en consideración los propósitos establecidos, ya que mediante la tabulación de los datos de las encuestas un 45% de los socios indican que se está dando cumplimiento de la misión, pero un 33% está totalmente en desacuerdo y al menos un 22% menciona que enteramente; se está cumpliendo con lo establecido.

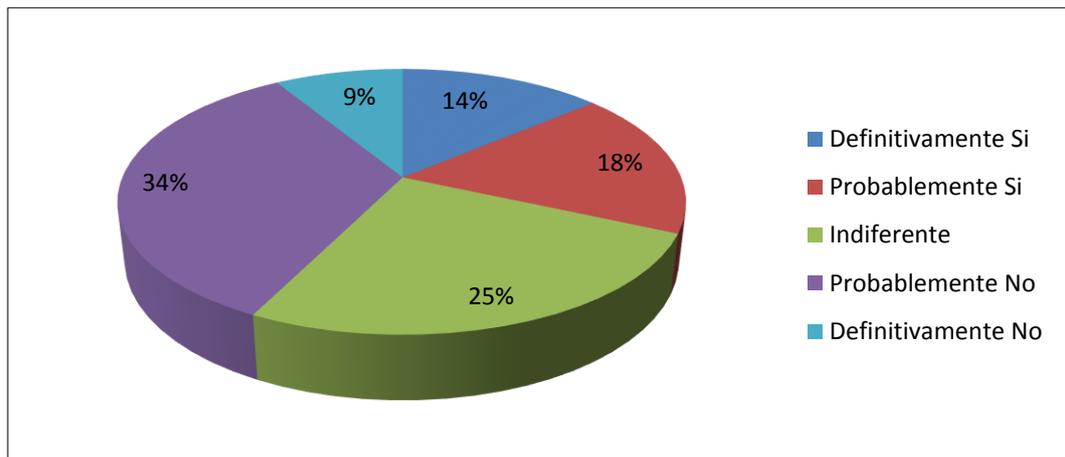
3. ¿Considera que los objetivos establecidos por el Cabildo son claros y concretos?

TABLA N° 3. Objetivos claros y concretos

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Definitivamente Si	106	49%
	Probablemente Si	69	32%
	Indiferente	10	5%
	Probablemente No	24	11%
	Definitivamente No	9	4%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 3 Objetivos claros y concretos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Los objetivos se originan para darle un destino a la organización, siendo importante su aplicación para llegar a su cumplimiento, por eso estos deben de ser claros y concretos; en la tabla y gráfico N° 3 se visualiza la incomodidad por parte de los socios, por tanto el 34% indica que probablemente no son claros y concretos, el 25% es indiferente, el 18% probablemente sí, el 14% definitivamente si y el 9% indica que su respuesta es definitivamente no.

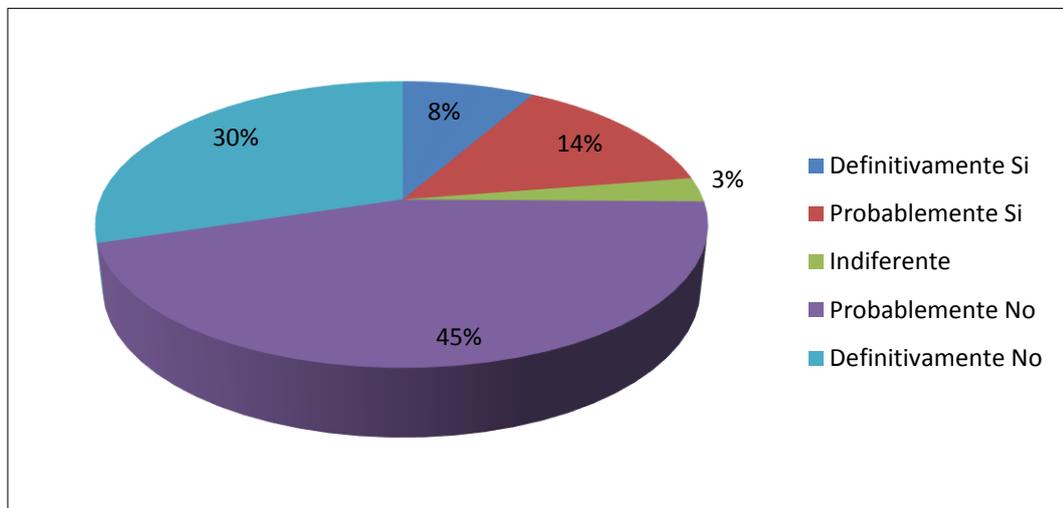
4. ¿Los ingresos percibidos, se ajustan en base a las necesidades básicas insatisfechas de la población?

TABLA N°. 4. Ingresos percibidos

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Definitivamente Si	18	8%
	Probablemente Si	31	14%
	Indiferente	6	3%
	Probablemente No	98	45%
	Definitivamente No	65	30%
	TOTAL		218

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 4 Ingresos percibidos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Ante esta pregunta, el 45% indica que los ingresos que percibe la dirigencia no se ajustan a la realización de proyectos según las necesidades insatisfechas de la comunidad, el 30% menciona definitivamente no, el 14% probablemente sí, el 8% definitivamente si y por último el 3% indica estar indiferente ante la pregunta.

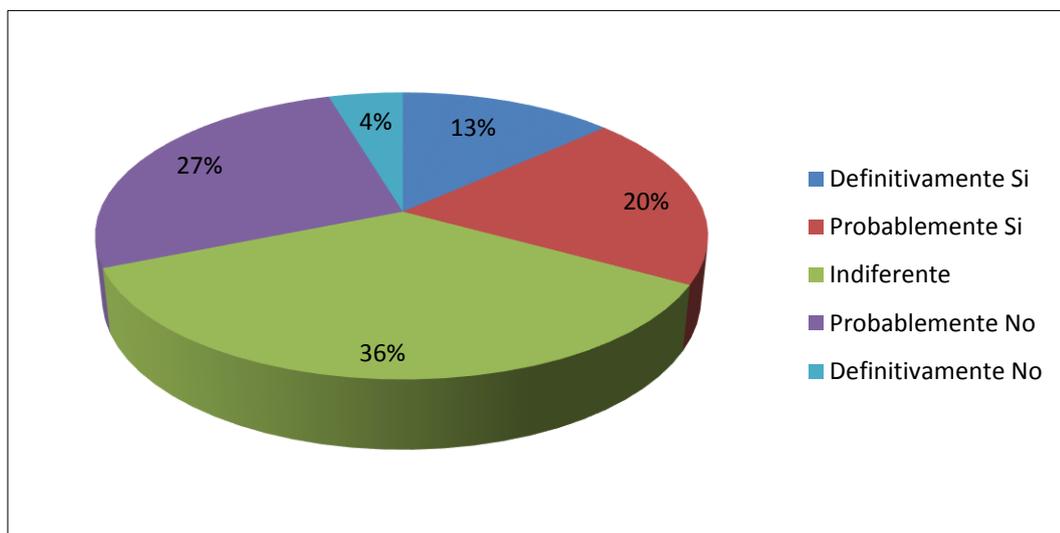
5. ¿Considera usted, como socio comunero que los gastos incurridos por la administración actual es la adecuada?

TABLA N°. 5. Gastos adecuados

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Definitivamente Si	41	19%
	Probablemente Si	63	29%
	Indiferente	78	36%
	Probablemente No	26	12%
	Definitivamente No	10	5%
	TOTAL		218

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 5 Gastos adecuados



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Como socios comuneros, opinan de la siguiente manera: el 36% dicen estar indiferente ante la pregunta mencionada, el 27% señala que probablemente los gastos incurridos por la administración actual no es la adecuada, el 20% probablemente sí es adecuada, el 13% definitivamente si y luego el 4% menciona que definitivamente no.

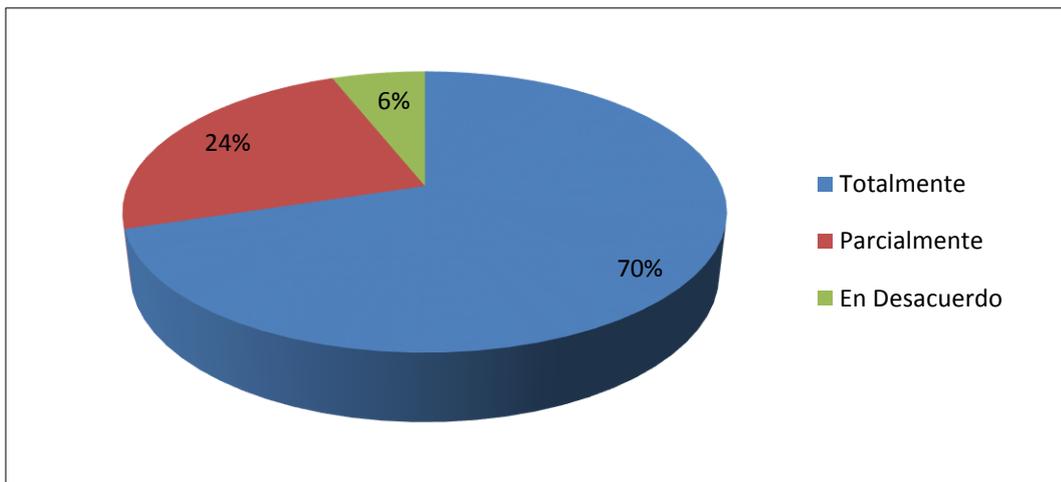
6. ¿Cree usted que se debe elegir la mejor alternativa, para tomar decisiones?

TABLA N°. 6. Toma de decisiones

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Totalmente	153	70%
	Parcialmente	52	24%
	En Desacuerdo	13	6%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 6 Toma de decisiones



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

La toma de decisiones es un tema muy interesante ejercida por aquella persona que ejerce como la autoridad máxima de una determinada organización, es necesario saber que el hecho de no saber tomar una decisión podría llevar al éxito como también al fracaso. La tabla y el gráfico antepuestos, indica que un 70% de los socios comuneros están totalmente de acuerdo con esta opinión, un 24% están parcialmente de acuerdo y en una mínimo porcentaje del 6% indica no estar de acuerdo.

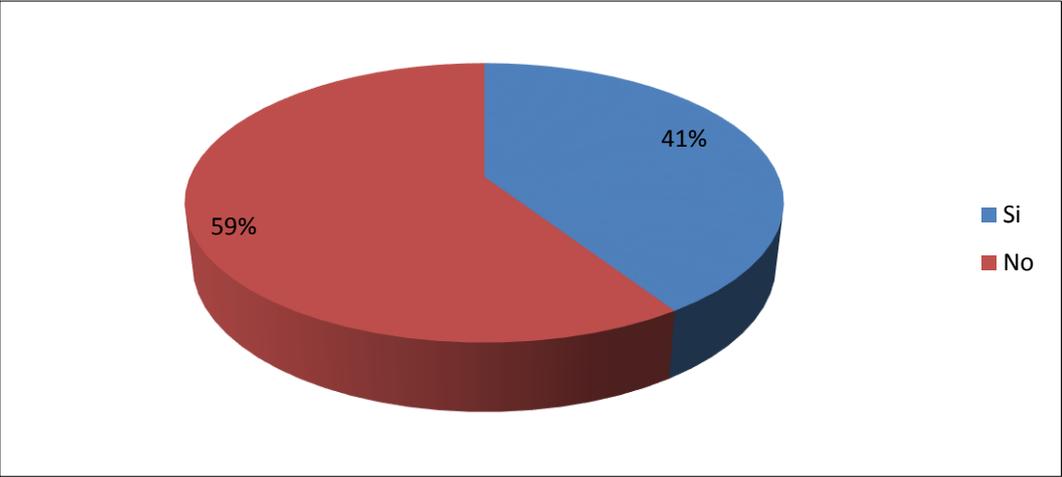
7. ¿El liderazgo del Cabildo Comunal, genera cambio en función al futuro deseado de la comunidad?

TABLA N° 7. Liderazgo

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Si	89	41%
	No	129	59%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 7 Liderazgo



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

El Liderazgo es un pilar fundamental para la realización de las tareas, proporcionando dirección, coordinación y comunicación entre los integrantes. Las respuestas dadas en esta pregunta se señalan de la forma siguiente: el 59% de los socios menciono que según su criterio el liderazgo de los dirigentes no están proporcionando un cambio en función al futuro deseado, y el 41% restante respondió que según su opinión si están generando un cambio en la comunidad.

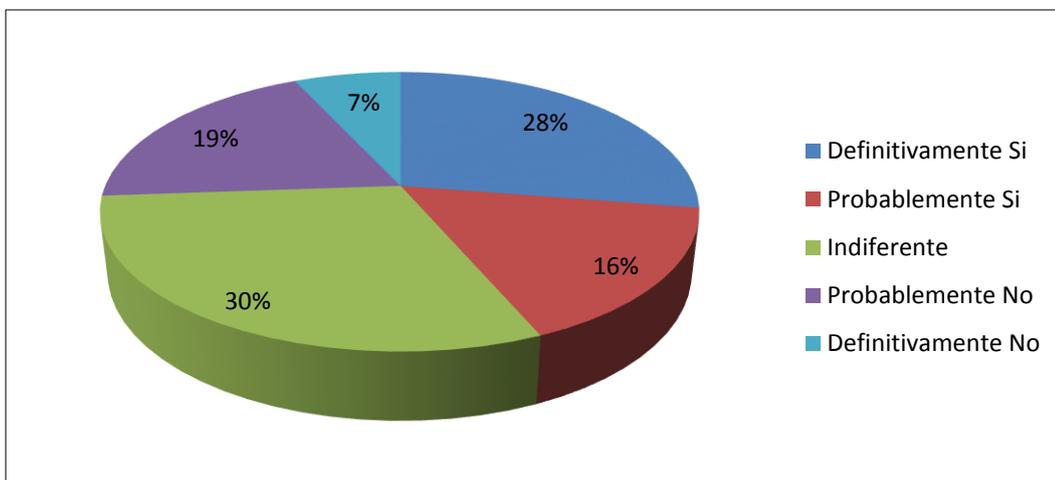
8. ¿Para contribuir con el desarrollo de la comunidad, considera usted que es necesario implementar proyectos sociales?

TABLA N° 8. Implementación de proyectos

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Definitivamente Si	60	28%
	Probablemente Si	35	16%
	Indiferente	66	30%
	Probablemente No	42	19%
	Definitivamente No	15	7%
	TOTAL		218

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 8 Implementación de proyectos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Los proyectos se realizan en espera de un resultado deseado, en el caso de las comunidades estos resultados se orientan hacia la satisfacción de las necesidades de sus integrantes. Ante esta pregunta los socios muestran una indiferencia del 30%, mientras que el 28% dice que si es necesario, el 19% probablemente no, el 16% muestra que probablemente sí y el 7% mencionan que definitivamente no.

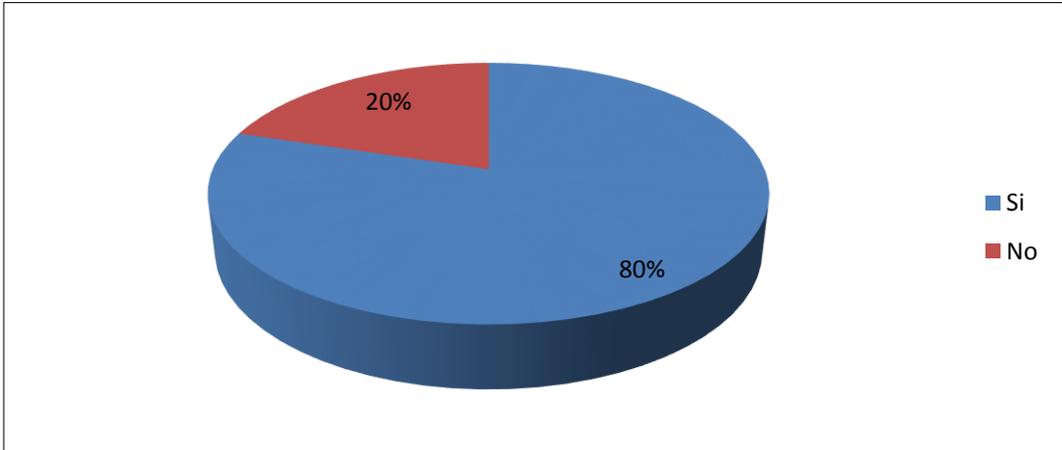
9. ¿Las actividades, que se efectúan se encuentran estipuladas en la planificación de la institución?

TABLA N°. 9. Actividades planificadas

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Si	174	80%
	No	44	20%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 9 Actividades planificadas



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Es en la planificación cuando los programas y proyectos se establecen, por tanto su desarrollo y ejecución se realiza una vez que ha sido planificado. Dando continuidad al análisis de los datos, se refleja que el 80% de los socios comuneros ante esta interrogante responden que si se encuentran estipulas en su respectiva planificación las actividades, mientras que en su minoría el 20% de los socios menciona que no son planificadas.

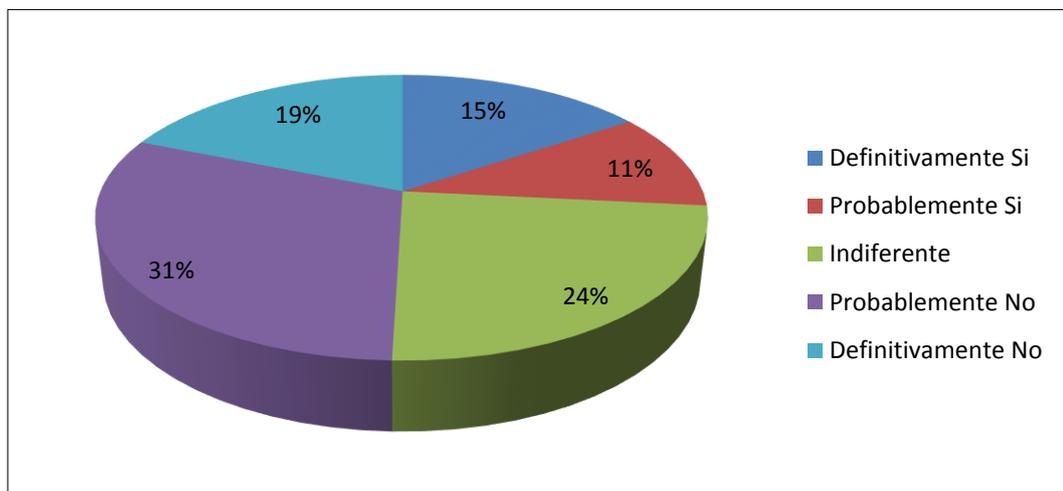
10. ¿El Cabildo realiza seguimiento, a los resultados de las actividades realizadas?

TABLA N° 10. Seguimiento

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Definitivamente Si	19	9%
	Probablemente Si	29	13%
	Indiferente	66	30%
	Probablemente No	78	36%
	Definitivamente No	26	12%
	TOTAL		218

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 10 Seguimiento



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

El seguimiento de los resultados de las actividades como también de los programas y proyectos, en la dirigencia de la comuna es muy importante conocer, según el aporte de los socios comeros; se dan así: el 31% menciona que no se está realizando el seguimiento, el 24% muestra indiferencia, el 19% dice que definitivamente no, el 15% menciona que definitivamente si y el 11% señala que probablemente sí.

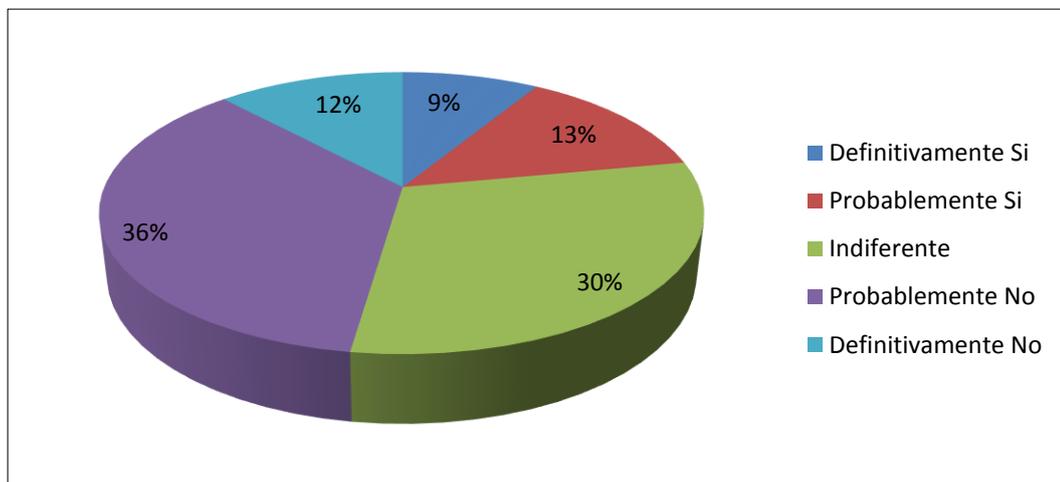
11. ¿Considera usted que el Cabildo, está realizando la evaluación de los programas en desarrollo?

TABLA N°. 11. Evaluación de programas

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	Definitivamente Si	34	16%
	Probablemente Si	24	11%
	Indiferente	52	24%
	Probablemente No	67	31%
	Definitivamente No	41	19%
	TOTAL		218

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 11 Evaluación de programas.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Es necesario que además de hacer un seguimiento se realice una evaluación, por lo tanto el 36% de los socios señalan que probablemente no se realiza la evaluación de programas en desarrollo, el 30% muestra indiferencia, el 13% menciona que probablemente sí, el 12% señala que definitivamente no y por último el 9% responde si se está realizando las evaluaciones.

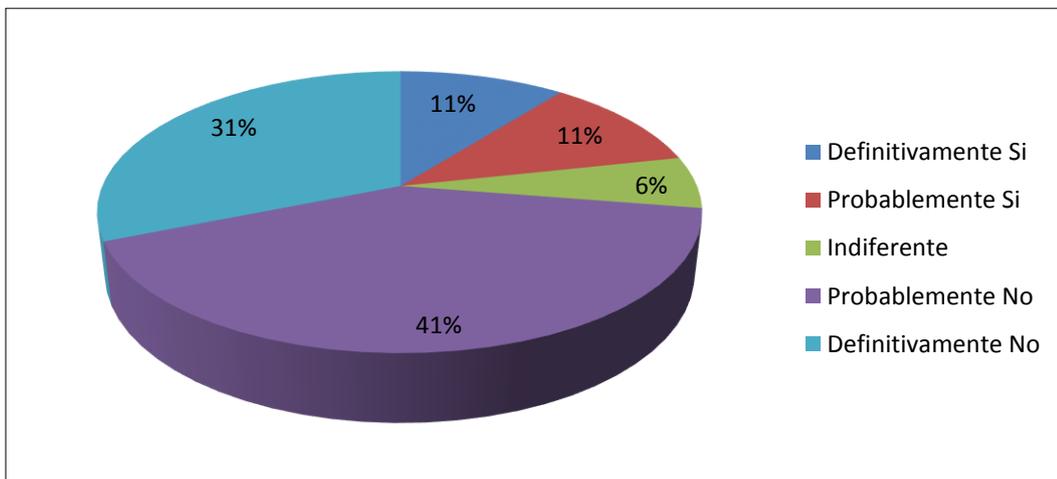
12. ¿Las acciones que ejecuta la dirigencia comunal, es de acuerdo a lo establecido en la Misión y Visión organizacional?

TABLA N°. 12. Acciones

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Definitivamente Si	23	11%
	Probablemente Si	24	11%
	Indiferente	13	6%
	Probablemente No	90	41%
	Definitivamente No	68	31%
	TOTAL		218

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 12 Acciones



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Las acciones deben ser de acuerdo con lo establecido en la misión y visión para poder lograr los objetivos de la organización asegurando el cumplimiento de los programas y proyectos. El 41% de los socios mencionan que probablemente no, el 31% muestra que definitivamente no, mientras que un 11% probablemente sí y otro 11% definitivamente si y el 6% restante muestra indiferencia ante la pregunta.

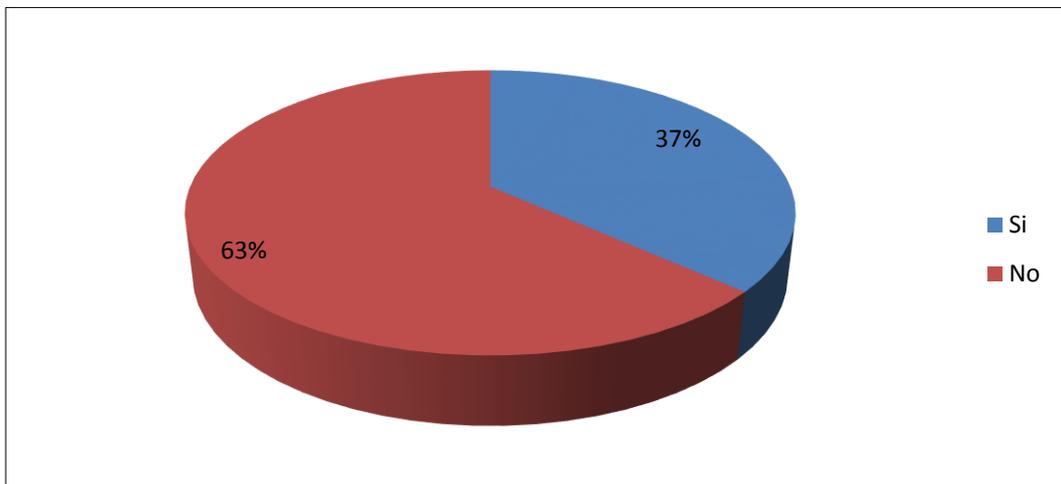
13. ¿Cree usted que la actual dirigencia puede alcanzar las metas propuestas?

TABLA N°. 13. Logro de metas

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	Si	80	37%
	No	138	63%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 13 Logro de metas



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Una de las cosas primordiales que una persona pretenda alcanzar son sus metas esto demuestra su desempeño y persistencia, así mismo las organizaciones sean pequeñas o grandes, desean alcanzar lo deseado. Es por eso que la respuesta se plantea de la siguiente forma: el 63% de los socios menciona que las metas no son alcanzados por la actual dirigencia y en su minoría, el 37% de los socios muestra lo contrario, ante la pregunta.

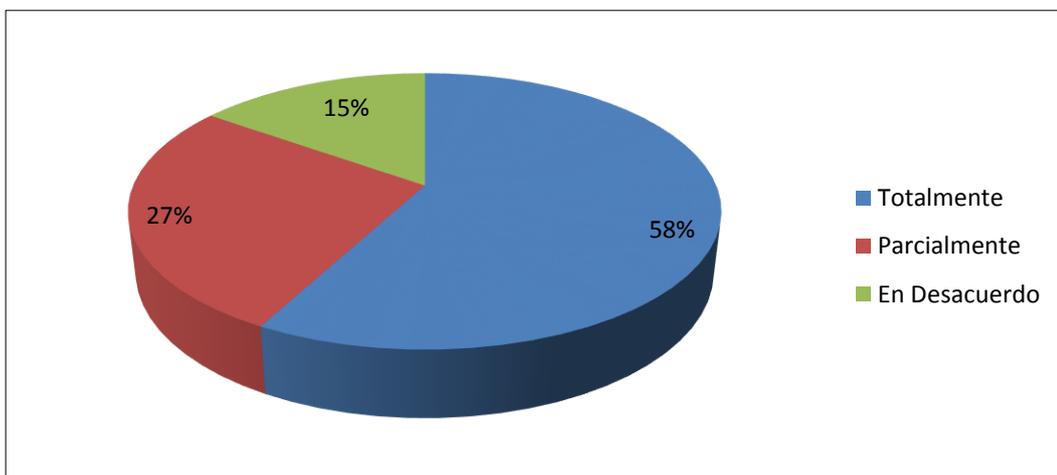
14. ¿Considera necesario la aplicación de la matriz F.O.D.A, para realizar un diagnóstico organizacional?

TABLA N°. 14. Aplicación del FODA

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	Totalmente	126	58%
	Parcialmente	59	27%
	En Desacuerdo	33	15%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 14 Aplicación del FODA



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

El análisis FODA, constituye una de las herramientas esenciales que provee para la implantación de acciones, diseño y desarrollo de un proyecto. El 58% de los socios comuneros responden que según su apreciación están totalmente de acuerdo con la aplicación de este análisis, mientras que un 27% reflejan que parcialmente están de acuerdo con esta aplicación, y por último el 15% menciona que está en desacuerdo, esto se debe a que unos pocos no conocen sobre el análisis FODA, mientras que otros si conocen.

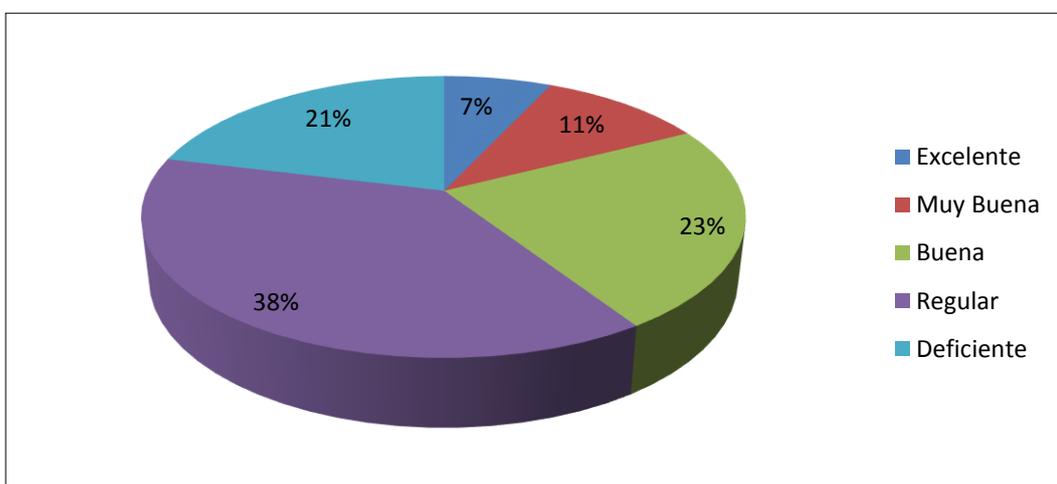
15. ¿Cómo considera la coordinación de la dirigencia comunal para ejecutar las actividades planificadas?

TABLA N°. 15. Coordinación

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	Excelente	15	7%
	Muy Buena	23	11%
	Buena	51	23%
	Regular	83	38%
	Deficiente	46	21%
	TOTAL		218

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 15 Coordinación



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Es necesario que exista coordinación y comunicación, para que las actividades que han sido planificadas, se ejecuten y se orienten hacia los objetivos. El 38% de los socios menciona que es regular, el 23% responde que es buena, el 21% que es deficiente, el 11% muestra que es muy buena y por último el 7% indica que es excelente.

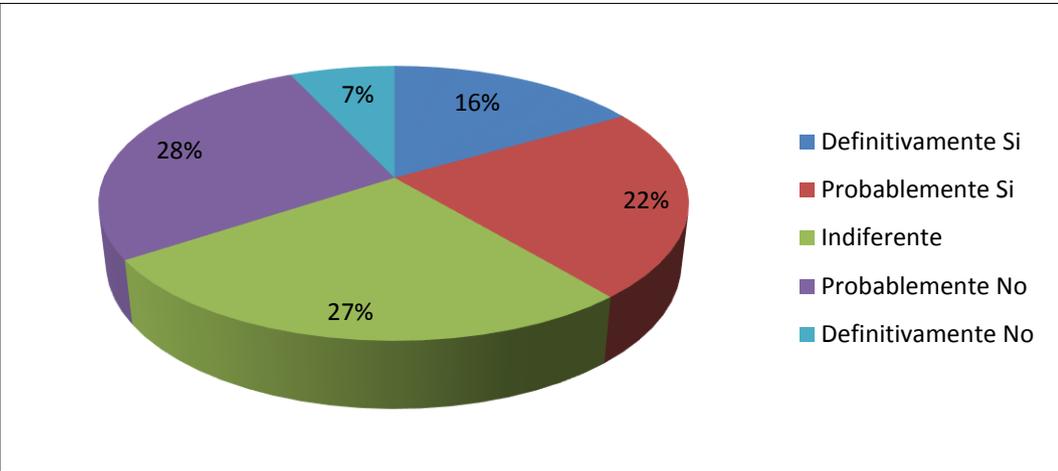
16. ¿Considera que el capital humano, con el que cuenta el Cabildo Comunal proporciona un entorno de habilidades y destrezas?

TABLA N°. 16. Talento humano

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
16	Definitivamente Si	36	17%
	Probablemente Si	60	28%
	Indiferente	58	27%
	Probablemente No	49	22%
	Definitivamente No	15	7%
	TOTAL		218

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 16 Talento Humano



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Según la tabla y el gráfico anterior el 28% los socios comuneros, demuestran que probablemente el talento humano de la dirigencia comunal no proporciona conocimiento, habilidades y destrezas, el 27% indica estar indiferente, el 22% menciona que probablemente sí, el 16% dice que definitivamente sí y el 7% restante responde que definitivamente no

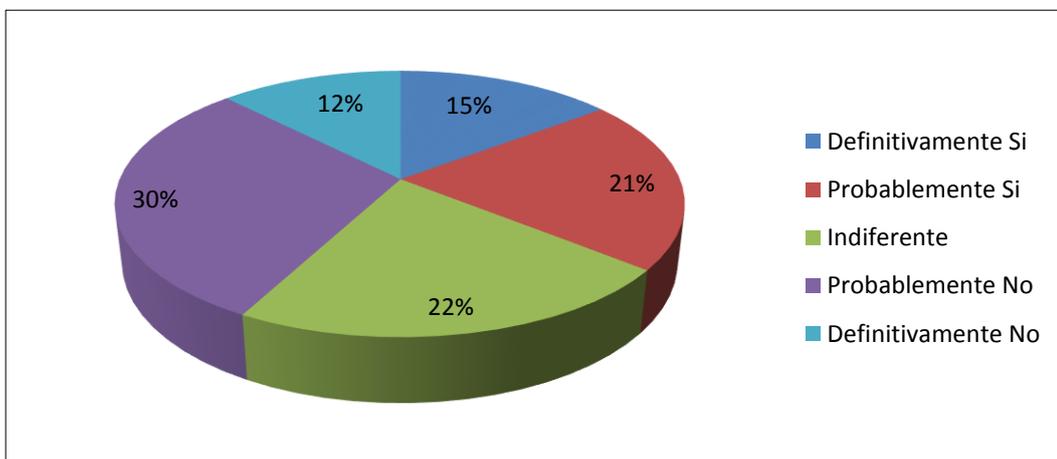
17. ¿La dirigencia comunal dispone, de recursos tecnológicos acorde a las organizaciones que otorgan el mismo servicio?

TABLA N°. 17. Recursos tecnológicos

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
17	Definitivamente Si	32	15%
	Probablemente Si	46	21%
	Indiferente	48	22%
	Probablemente No	65	30%
	Definitivamente No	27	12%
	TOTAL		218

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 17 Recursos tecnológicos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

El 30% menciona que probablemente la dirigencia no dispone de recursos tecnológicos para brindar sus servicios, el 22% se muestra indiferente, el 21% responde que probablemente sí, el 15% dice que definitivamente si y por último el 12% mantiene su respuesta en que definitivamente no cuenta con recurso tecnológico.

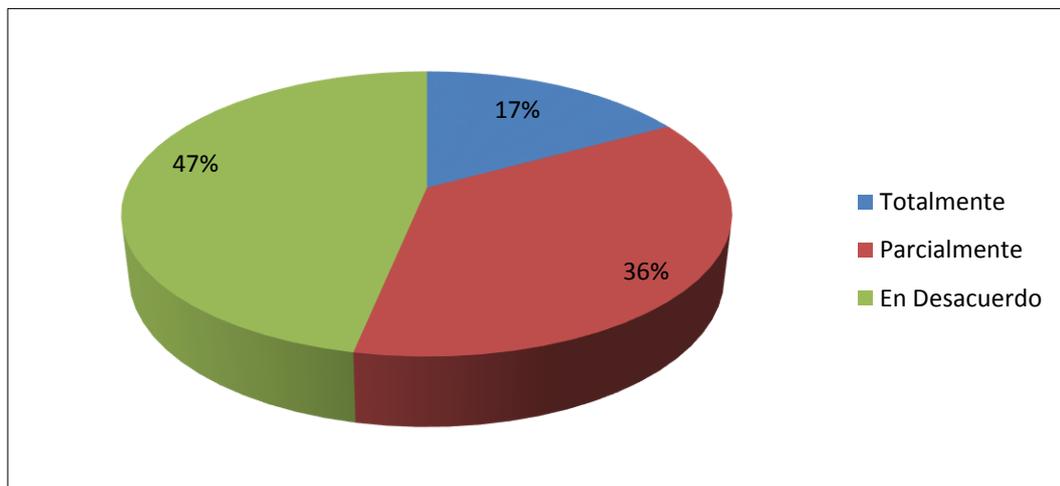
18. ¿Considera usted que el Cabildo genera un alto grado de eficacia en el cumplimiento de sus objetivos?

TABLA N°. 18. Grado de eficacia

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
18	Totalmente	37	17%
	Parcialmente	79	36%
	En Desacuerdo	102	47%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 18 Grado de eficacia



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

La eficacia es la palabra que se utiliza para indicar que la organización alcanza sus objetivos y metas propuestas en su respectiva planificación. Según las encuestas realizadas el 47% de los socios están en total desacuerdo, es decir mencionan que el Cabildo no está proporcionando eficacia en sus acciones, el 36% está parcialmente de acuerdo y el 17% señala que si genera eficacia en sus actividades, es decir están totalmente de acuerdo.

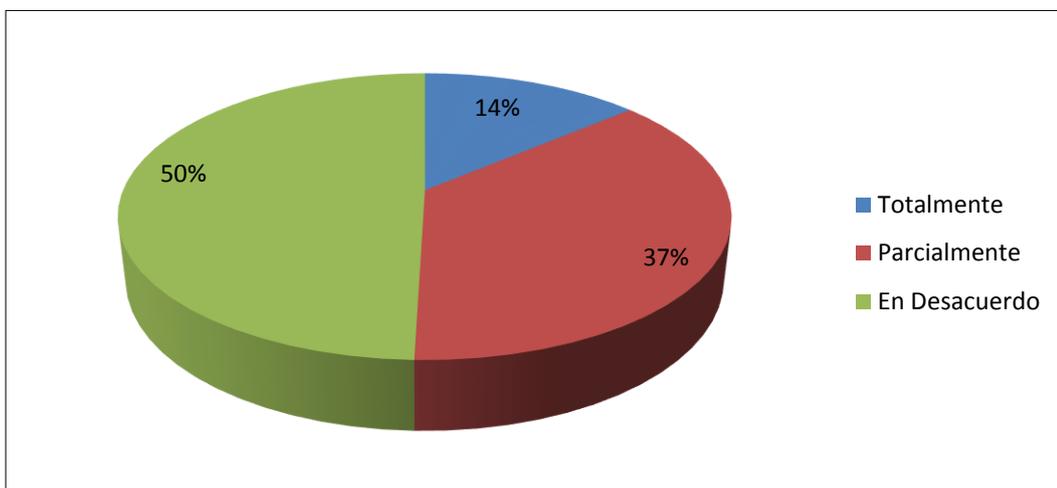
19 ¿El Cabildo usa sus recursos de manera productiva y económica para lograr la eficiencia?

TABLA N°. 19. Logro de eficiencia

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
19	Totalmente	30	14%
	Parcialmente	80	37%
	En Desacuerdo	108	50%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 19 Logro de eficiencia



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

La Eficiencia muestra que, la organización usa sus recursos productivamente o de manera económica. Ante la pregunta se tiene: el 50% menciona que está en total desacuerdo, es decir que tienen el criterio de que la dirigencia no está logrando la eficiencia, puesto que no usa sus recursos de manera productiva y económica y el 37% menciona que está parcialmente de acuerdo y por último el 14% detalla que está totalmente de acuerdo.

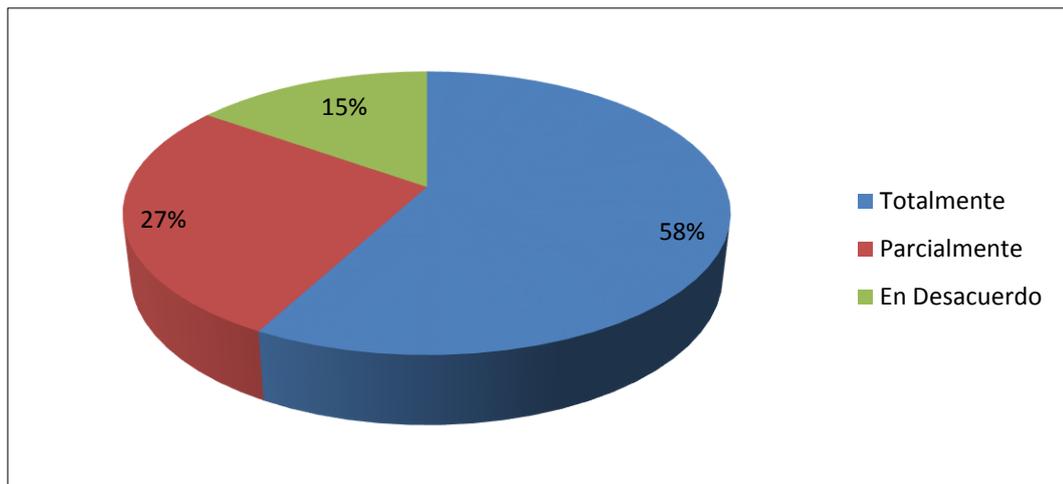
**20. ¿Piensa usted, que los dirigentes comunales sienten “compromiso”;
por el bienestar de la población?**

TABLA N°. 20. Responsabilidad social

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
20	Totalmente	50	24%
	Parcialmente	69	33%
	En Desacuerdo	89	43%
	TOTAL	208	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 20 Responsabilidad social



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

El ciudadano necesita saber que tiene una dirigencia que vela por el bienestar de su comunidad, y que todos son tomados en cuenta. Los socios comuneros responden de la siguiente manera: el 43% afirma que los miembros de la dirigencia comunal no otorga compromiso por la ciudadanía, por lo consiguiente el 33% detalla que es parcialmente y por último el 17% de los socios comuneros manifiesta que la directiva comunal si otorga compromiso por el bien de su comunidad.

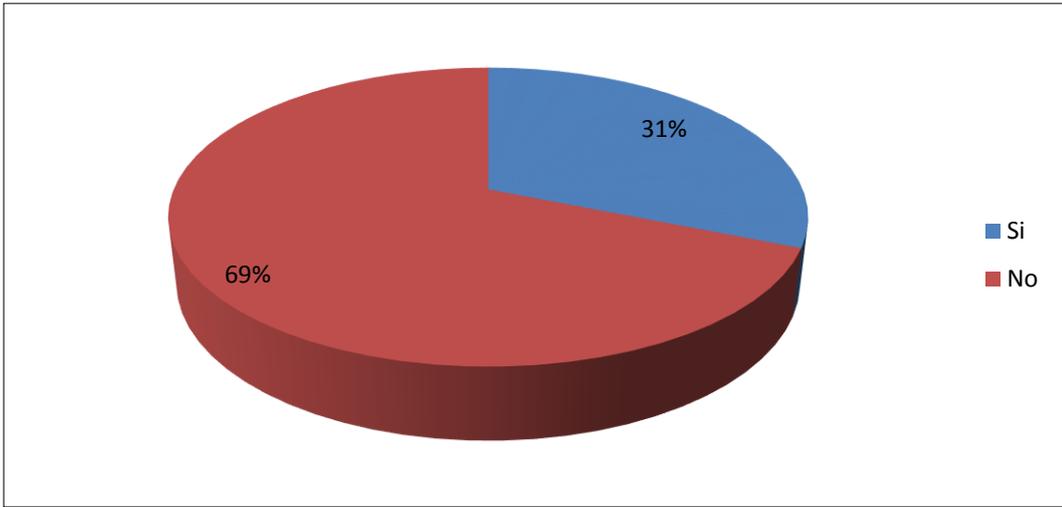
21. ¿Cree usted que el Cabildo otorga sus servicios de forma responsable?

TABLA N° 21. Servicio

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
21	Si	68	31%
	No	150	69%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 21 Servicio



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Es importante la formulación de esta pregunta, pues responde a la interrogante de conocer si la dirigencia está otorgando sus servicios de forma responsable, es decir la capacidad de extender un servicio hacia las personas de la comunidad. Ante la pregunta suscitada los socios comuneros responden en un 69% que la dirigencia comunal no genera con responsabilidad sus servicios o la debida atención ante alguna solicitud y el 31% mencionan que si genera servicios responsables.

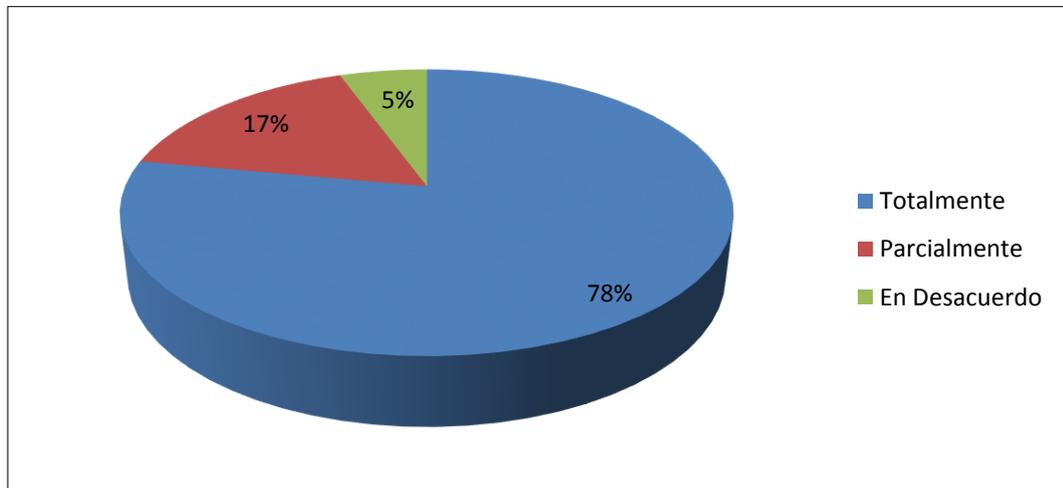
22. ¿Está usted de acuerdo con el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Ayangue?

TABLA N° 22. Modelo de gestión administrativa

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
22	Totalmente	170	78%
	Parcialmente	36	17%
	En Desacuerdo	12	6%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 22 Modelo de gestión administrativa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Según los datos proporcionados en la tabla y el gráfico anteriormente expuesto detalla un gran número de personas que según sus respuestas, están totalmente de acuerdo con el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para su comuna; con un total del 78%, son pocos los que parcialmente están de acuerdo con un total del 17%, y en su minoría el 5% está en desacuerdo, por lo tanto estas respuestas indican que es factible la aplicación del modelo propuesto.

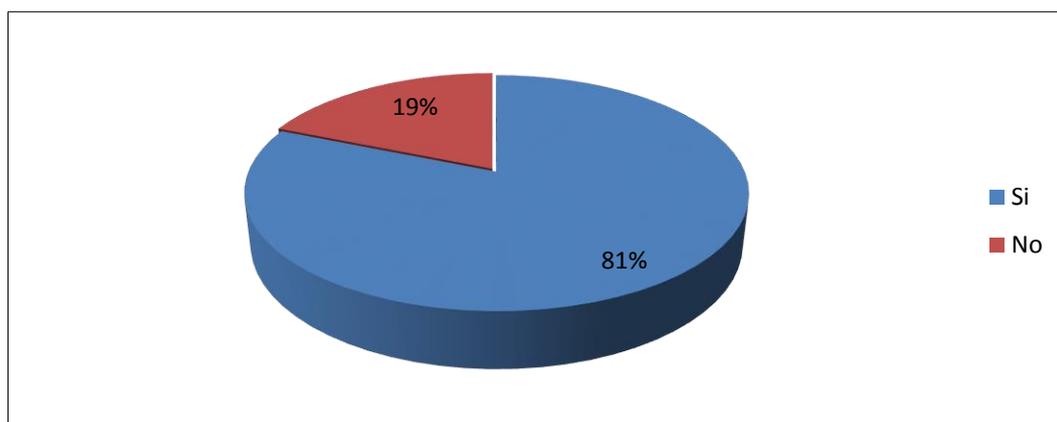
23. ¿Considera usted que la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa permitirá lograr el Desarrollo Organizacional?

TABLA N°. 23. Desarrollo organizacional

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
23	Si	177	81%
	No	41	19%
	TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

GRÁFICO N° 23 Desarrollo organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Del 100% de los socios comuneros, el 81% indica que si considera que la aplicación del modelo de gestión administrativa impulse el Desarrollo Organizacional del Cabildo de la comuna y el 19% manifestó que no está de acuerdo en que el modelo antes mencionado promueva el Desarrollo de la Organización. En forma general los socios comuneros integran un total de 218 personas, pudiéndose notar que 177 socios están de acuerdo con la futura aplicación del Modelo de Gestión Administrativa, para la comuna Ayangue.

3.4 CONCLUSIONES

- Se detecta un desconcierto por parte de los comuneros, sobre los objetivos de la organización, pues estos no son claros y por lo tanto se es difícil llegar a alcanzar la misión.
- Los socios comuneros desconocen sus responsabilidades y obligaciones, por lo tanto no participan en algunas acciones como participar en la elaboración del presupuesto comunal, rendición de cuentas, entre otros.
- Se detecta que es necesario la aplicación de un diagnóstico FODA.
- Existe falta de coordinación y comunicación, entre los miembros del Cabildo, para realizar las actividades.
- Se visualiza que los servicios que otorga el Cabildo no son los adecuados, y por lo tanto deben de mejorarse para prestar una mejor atención a la ciudadanía.
- Mediante las encuesta se ha llegado a la conclusión que la mayor parte de los comuneros están de acuerdo con la aplicación de un modelo de gestión administrativa que permita el desarrollo de la organización.

3.5 RECOMENDACIONES

- Establecer objetivos claros y concretos que permitan ser comprendidos, para permitir una mayor orientación en el alcance de la planificación respectiva.
- Orientar a los socios comuneros, sobre sus derechos y responsabilidades en el Cabildo de la comuna.
- Implementar el diagnóstico FODA, ya que es una herramienta muy fundamental que provee la implementación de acciones y desarrollo de proyectos.
- Mejorar la coordinación y la comunicación entre miembros del Cabildo, para tener un mejor desenvolvimiento de sus actividades.
- Mejorar los servicios que presta el Cabildo a la ciudadanía, con responsabilidad social, pensando en el bienestar común.
- Proporcionar un modelo de Gestión Administrativa para la comuna Ayangue, a través de su elaboración y aplicación.

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA AYANGUE, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

4.1. PRESENTACIÓN

Mediante los resultados obtenidos, de las entrevistas realizadas a la dirigencia comunal y las encuestas aplicadas a los socios de la comuna Ayangue, se ha podido detectar con la colaboración de los análisis de los resultados, las falencias que presenta este Cabildo y por el cual se ha desarrollado este tema de investigación.

Con el transcurso de los años, el tema de las falencias administrativas ha aumentado, y esto se debe a múltiples factores como la falta de comunicación y coordinación entre miembros de la dirigencia, limitado recurso económico para la ejecución de proyectos y ante esta situación la falta primordial de un sistema o diseño que oriente a la administración deseada como, la aplicación de un modelo de gestión administrativa, que posea las metodologías y lineamientos, para su respectiva gestión.

La Gestión en el ámbito público es la capacidad de que los directivos lleven a cabo lo propuesto, ante esta situación; la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa permitirá que la dirigencia comunal tenga un mejor desenvolvimiento en su administración, que sus gestiones tiendan a generar eficiencia en sus servicios, y que la ciudadanía sea el centro primordial en la aplicación de sus funciones, con el objetivo de satisfacer las necesidades más

emergentes de la población, contribuir con el mejoramiento de la administración, e impulsar el desarrollo organizacional. El presente modelo de Gestión administrativa está conformado de su objetivo general y sus objetivos específicos, en el que se incluye los cinco pilares de gestión, los cuales son: Planificación, Presupuesto, Dirección, Programas y Control, desarrollado para su aplicación en la comuna Ayangue.

4.2. OBJETIVOS

4.2.1. Objetivo General

Fortalecer la Gestión Administrativa de la comuna Ayangue, a través de la aplicación de metodologías y lineamientos que permitan generar el Desarrollo Organizacional.

4.2.2. Objetivos Específicos

- Direccionar el proceso de planificación a través del uso de la matriz FODA y elementos orientadores.
- Direccionar la administración del Cabildo Comunal, mediante directrices y lineamientos para el diseño y elaboración del presupuesto institucional.
- Fomentar la buena toma de decisiones y las relaciones entre directivos comunales y ciudadanía, mediante la descripción y características de liderazgo.
- Orientar la elaboración de programas y proyectos comunales, mediante directrices y pasos a seguir; a fin de que sean formulados de manera adecuada en base a las necesidades más urgentes de la comunidad.
- Orientar la ejecución y el cumplimiento de objetivos y actividades administrativas de los dirigentes comunales, mediante el establecimiento de fichas de control y evaluación.

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA AYANGUE, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

GRÁFICO N° 24 Elementos del ciclo de gestión administrativa



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

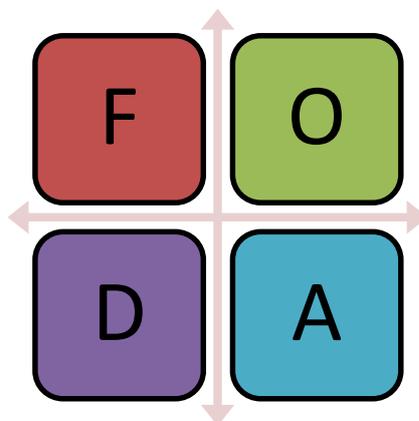
4.3. PLANIFICACIÓN DEL CABILDO DE LA COMUNA AYANGUE

La planificación se convierte en el primer momento de la gestión, ya que a través de ella se identifican, establecen y armonizan de manera participativa y concertada el conjunto de estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas. Es con la planificación que la dirigencia comunal decide a futuro, cuáles acciones y programas se ejecutarán para mejorar la vida de los habitantes en la comuna Ayangue y atender a sus necesidades más prioritarias.

4.3.1. Análisis FODA y matriz DAFO

Para fortalecer la gestión administrativa del Cabildo de la comuna Ayangue, en primer lugar es necesario realizar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que constituye tanto los elementos internos como también los elementos externos de la organización. Los internos son las fortalezas (F) propias que genera la organización y las debilidades (D) en comparación con otros Cabildos de las diferentes comunas, puede ser en lo concerniente a tecnología, a recursos humano, a administración o servicios, mientras que los elementos externos se refiere a las oportunidades y las amenazas.

GRÁFICO N° 25 Siglas FODA



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

CUADRO N°. 6. FODA Institucional

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación entre miembros del Cabildo. 2. Ejecución de actividades. 3. Planificación de programas y proyectos. 4. Disponibilidad de recibir capacitaciones con temas administrativos y de participación ciudadana. 5. Reglamentación comunal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de un modelo de gestión administrativa. 2. Falta de profesionalización, de los miembros del Cabildo. 3. Falta de asistencia de los socios comuneros a las reuniones convocadas por el Cabildo. 4. Escasas fuentes de financiamiento. 5. Falta de participación y control de las actividades.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo social por parte del laboratorio Expalsa. 2. Capacitaciones por parte del MAGAP y de estudiantes. 3. Ciudadanía, que requiere explotar el recurso turístico. 4. Propuestas para contribuir con la realización de obras por parte del municipio de Santa Elena. 5. Estudiantes que brindan capacitación con diversos temas administrativos y entre otros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrecho vínculo con las organizaciones comunitarias. 2. Desconfianza por parte de la comunidad. 3. Competencias por parte de los Cabildos cercanos. 4. Escasa participación de la ciudadanía y de los socios comuneros. 5. Desacuerdo de la comunidad, ante las decisiones que toma el Cabildo.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

CUADRO N°. 7. Matriz de estrategias DAFO

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación entre miembros del Cabildo. 2. Ejecución de actividades. 3. Planificación de programas y proyectos. 4. Disponibilidad de recibir capacitaciones con temas administrativos y de participación ciudadana. 5. Manual de funciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de un modelo de gestión administrativa. 2. Falta de profesionalización, de los miembros del Cabildo. 3. Falta de asistencia de los socios comuneros a las reuniones convocadas por el Cabildo. 4. Escasas fuentes de financiamiento. 5. Falta de participación y control en las actividades
EXTERNO		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo social por parte del laboratorio Expalsa. 2. Capacitaciones por parte del MAGAP y estudiantes. 3. Ciudadanía, que requiere explotar el recurso turístico. 4. Propuestas para contribuir con la realización de obras por parte del municipio de Santa Elena. 5. Estudiantes que brindan seminarios de capacitación con temas administrativos. 	<p>F4 – O5. Desarrollar conocimientos sobre temas de Gestión Administrativa y Desarrollo Organizacional, en los miembros del Cabildo Comunal.</p> <p>F3 – O3. Ejecutar programas y proyectos que se orienten a satisfacer las necesidades de la comunidad.</p>	<p>D4 – O4. Promover talleres sobre la búsqueda de fuentes de financiamiento, para la ejecución de obras, programas y proyectos.</p> <p>D5 – O3. Concientizar sobre el uso debido de los recursos de la comuna y los servicios prestados.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrecho vínculo con las organizaciones comunitarias. 2. Desconfianza por parte de la comunidad. 3. Competencias por parte de los Cabildos cercanos. 4. Escasa participación de la ciudadanía y de los socios comuneros. 5. Desacuerdo de la comunidad, ante las decisiones que toma el Cabildo. 	<p>F1– A5 Mejorar la incidencia social.</p> <p>F4 – A4. Proporcionar capacitaciones para los socios comuneros, sobre temas relacionados a la participación ciudadana.</p>	<p>D2 – A3. Incentivar a los directivos del Cabildo a la búsqueda de profesionalización.</p> <p>D3 – A4. Concientizar a los socios comuneros la importancia de su asistencia a las reuniones convocadas por la dirigencia comunal.</p>

Fuente: Cabildo comuna Ayangué

Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

4.3.2 Proceso de Planificación

GRÁFICO N° 26 Proceso de planificación



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

En esta figura se muestra el proceso de planificación en el que constituye la misión, la visión, los valores, los principios, políticas y estrategias. El proceso de planificación permitirá analizar los problemas que enfrenta la dirigencia comunal y las oportunidades que deben potenciar, así como identificar los mecanismos para la optimización de los recursos para obtener el máximo beneficio con el mínimo costo económico y social.

La planificación; permite también anticiparse a los hechos futuros para cambiar su rumbo o para tomar las medidas que evitan consecuencias negativas y para prever los hechos y tomar medidas que permitan aprovecharlos.

De esta manera, la planificación se convierte en el primer momento de la gestión, ya que a través de ella se identifican, establecen y armonizan de manera participativa y concertada el conjunto de estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas. Es con la planificación que la dirigencia comunal decide a futuro, cuáles acciones y programas se ejecutarán para mejorar la vida de los habitantes en la comuna Ayangue y atender a sus necesidades más prioritarias.

4.3.2.1 Características de la Planificación

La planificación en el Cabildo de la comuna Ayangue, debe cumplir con las siguientes características, que contribuirán al desarrollo de la respectiva planificación, las cuales presentare a continuación:

- **Integralidad:** Debe involucrar todos los componentes de la gestión administrativa del Cabildo de la comuna Ayangue, para poder obtener resultados que realmente logren un desarrollo organizacional sostenible en el largo plazo.
- **Eficiencia en la asignación de recursos:** Se debe identificar y optimizar los recursos disponibles en el Cabildo, en favor a los programas, proyectos o actividades, que se deseen ejecutar, estos también de realizarse en un mínimo de tiempo.
- **Participación efectiva y equidad:** La planificación debe evitar todo tipo de discriminación, y por el contrario debe realizarse asegurando una justa distribución de las oportunidades que garanticen mejores condiciones de vida tanto a al Cabildo Comunal como a la vez a toda la población.
- **Flexibilidad:** La planificación no debe de ser rígida, sino susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades, por es conveniente una revisión constante.
- **Evaluabilidad:** La intención de la planificación, es que este sirva de instrumento fundamental en la gestión de dirigencia comunal, que sea la guía para la ejecución de programas y proyectos. Esta debe de ser evaluable es decir mediante el proceso de seguimiento y control, el avance en el cumplimiento de la planificación establecida.

4.3.2.2 Visión

El Cabildo de la comuna Ayangue, será una guía de la gestión administrativa comunal, gestionando sus recursos de forma eficaz y eficiente, con la participación afectiva de sus integrantes, en busca del desarrollo organizacional; para generar calidad en la prestación de sus servicios y la satisfacción de sus habitantes.

4.3.2.3 Misión

Promover el fortalecimiento de la administración en el Cabildo de la comuna Ayangue, mediante la aplicación de un modelo de gestión administrativa, que promueva el desarrollo organizacional y el progreso de la población en general.

4.3.2.4 Valores

Son los valores, que principalmente defienden la organización, y donde se espera que la compartan los integrantes que conforman una organización, ya que estos al quedarse grabados en la mente, rigen el comportamiento de las personas. Los miembros de la directiva comunal y socios comuneros deberán aplicar los siguientes valores:

- **Compromiso:** Se refiere al grado de dedicación en el que los miembros del Cabildo Comunal, se identifican con sus funciones y con las metas de la organización, además muestran desempeño en la participación activa de sus recursos.
- **Solidaridad:** Es la sensibilidad que se tienen ante las personas, sin distinción de edad, sexo, salud, educación u ocupación, con el fin de otorgar los mismos beneficios y que estos sean de igual calidad para todos, en base a las necesidades de la comunidad.

- **Transparencia:** La gestión debe otorgarse oportunamente a todo aquel ciudadano que desee información sobre la gestión del Cabildo Comunal.
- **Honestidad:** Es la forma razonable y justa de actuar, basándose en la verdad. Los miembros del Cabildo Comunal deben de actuar de manera honesta en todos sus actos, tanto dentro como fuera de la institución.

4.3.2.5 Principios

Los principios orientan a los individuos en la organización, en este caso para el Cabildo de la comuna Ayangue, consta de los siguientes principios:

- **Equidad:** Para la prestación de servicios o bienes, el Cabildo Comunal debe proporcionar que la entrega se proporcione de manera directa hacia las necesidades en función al bien común.
- **Vocación de Servicio:** El servicio brindado por el Cabildo debe realizarse de forma especial, promoviendo interés hacia lo que realiza y hacia lo que la ciudadanía necesita.
- **Calidad del Servicio:** Además de brindar servicios y bienes, el Cabildo debe procurar que estos, atiendan y satisfagan las necesidades de la comunidad.
- **Trabajo en equipo:** La coordinación entre los miembros del Cabildo Comunal debe de ser indispensable, no perdiendo de vista la comunicación y el interés en el servicio, de esta forma se podrá trabajar de manera unida.
- **Participación:** La ciudadanía y los socios comuneros deben involucrarse, en las decisiones que el Cabildo tome para el establecimiento de

programas o proyectos, en el que sea necesario atender las opiniones, puntos de vista y necesidades de la comuna Ayangue.

- **Responsabilidad Social:** Es la capacidad de responder ante las necesidades de la sociedad, ejerciendo compromiso, atención y dedicación.

4.3.2.6 Políticas Institucionales

Las políticas son los lineamientos generales que se deben observar al tomar decisiones. A continuación se detalla las políticas, aplicables para la directiva comunal:

- Cumplir a cabalidad con las normativas legales local, nacional e internacional.
- Generar en buen ambiente de trabajo mediante la coordinación y comunicación entre los miembros directivos y los socios comuneros.
- Aplicar los valores que posee la organización, respetándolos y poniéndolos en práctica.
- Fortalecer la participación activa de los ciudadanos, a través de las propuestas o recomendaciones que ellos deseen compartir, para así impulsar la participación ciudadana.

4.3.2.7 Diseño de Estrategias Institucionales

A través de las estrategias se plantea el cómo lograr de la mejor manera los objetivos planteados por la organización, ya que estas estrategias muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos.

Las estrategias es el resultado del diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), es por eso la importancia de este análisis juntamente con la aplicación de sus métodos es decir; la evaluación de sus fortalezas y oportunidades, de sus debilidades y amenazas.

Las estrategias no deben ser un conjunto de planes rígidos, sino un conjunto de ideas estratégicas que orienten en lo que se desea alcanzar, pues es un medio de continuo movimiento. Los elementos de la matriz DAFO sirven para determinar las brechas que se van a cubrir mediante las estrategias. La realización de las siguientes estrategias se dio, en relación al FODA del Cabildo de la comuna Ayangue:

GRÁFICO N° 27 Estrategias comuna Ayangue

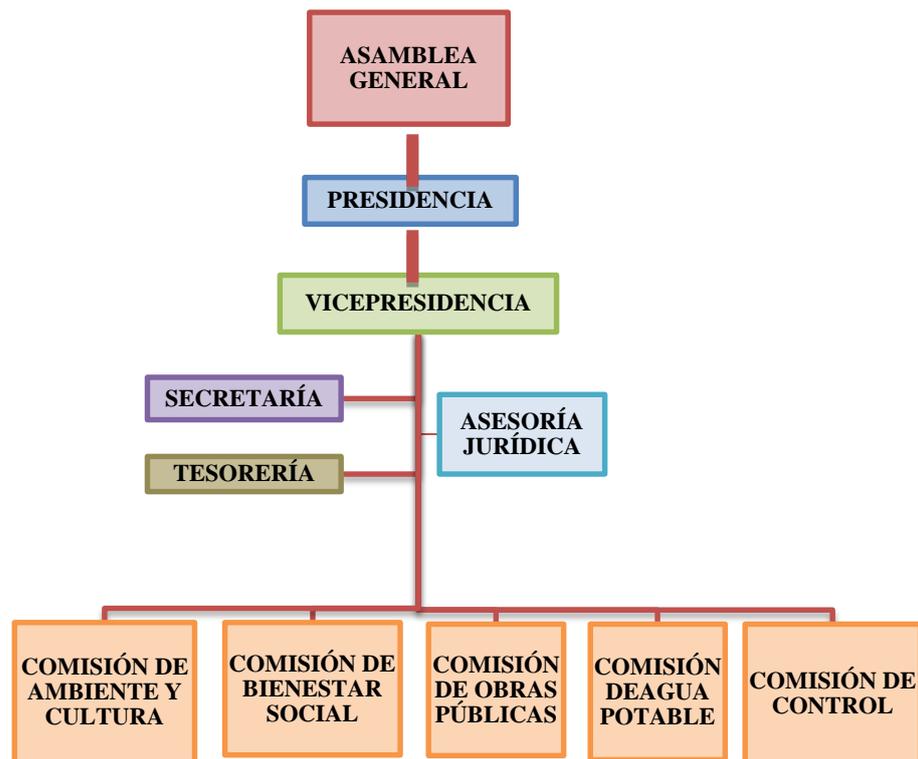
- 1.** Capacitaciones, para los miembros del cabildo comunal, sobre temas de gestión administrativa y Desarrollo Organizacional.
- 2.** Ejecución de programas y proyectos que se orienten a satisfacer las necesidades de la comunidad.
- 3.** Talleres sobre la búsqueda de fuentes de financiamiento, para la ejecución de obras.
- 4.** Concientizar sobre el uso debido de los recursos de la comuna.
- 5.** Aplicar las leyes constitucionales y políticas de la comuna, así como el respectivo reglamento que debe emplear la dirigencia comunal.
- 6.** Capacitaciones para los socios comuneros, sobre temas relacionados a la participación ciudadana.
- 7.** Impulsar a los directivos del cabildo a profesionalizarse en los estudios de nivel superior, para estar aptos frente a la competencia.
- 8.** Concientizar a los socios comuneros la importancia de su asistencia a las reuniones convocadas por la dirigencia comunal.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

4.3.2.8 Estructura Orgánica

GRÁFICO N° 28 Organigrama Estructural

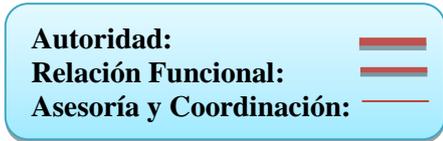
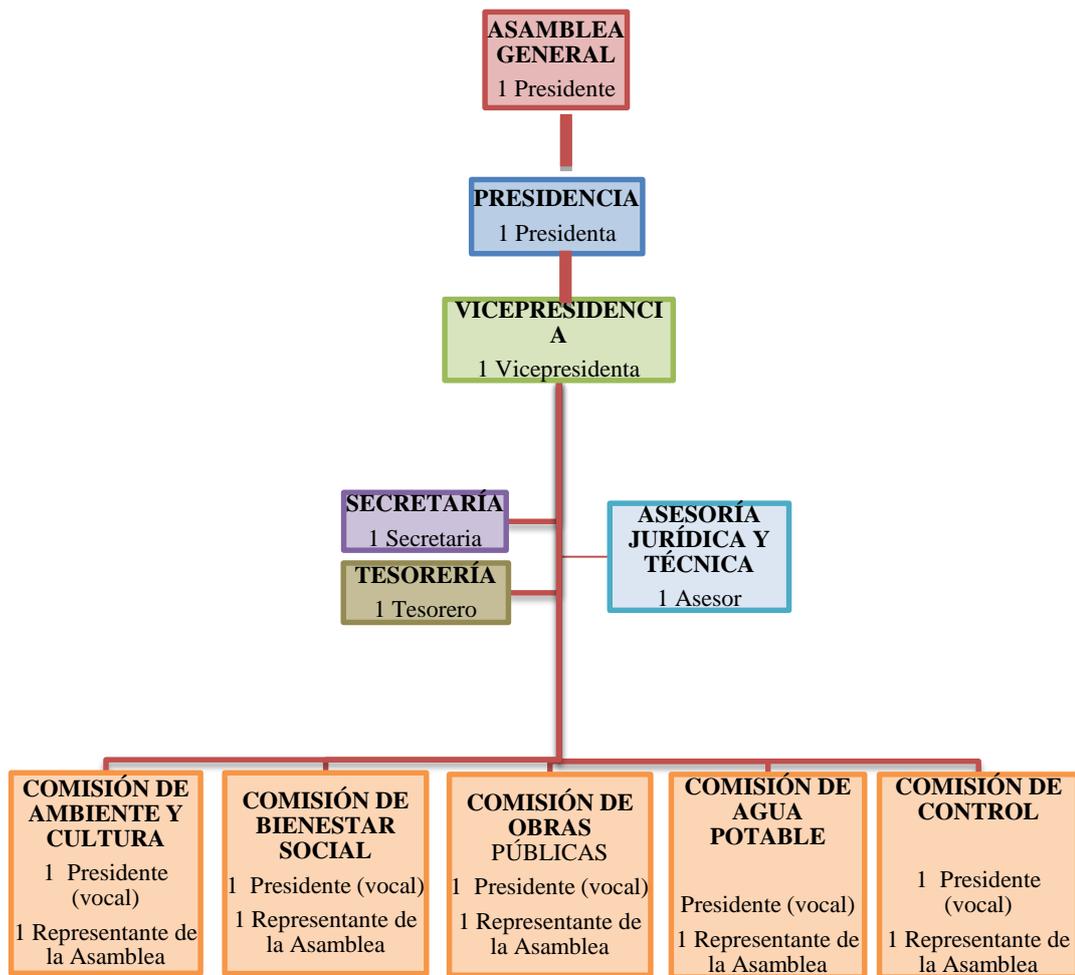


Autoridad: ———
Relación Funcional: ———
Asesoría y Coordinación: ———

Fuente: Comuna Ayangue
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

4.3.2.9 Organigrama Posicional

GRÁFICO N° 29 Organigrama Posicional



Fuente: Comuna Ayangue
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

4.3.2.10. Organigrama Funcional

GRÁFICO N° 30 Organigrama Funcional

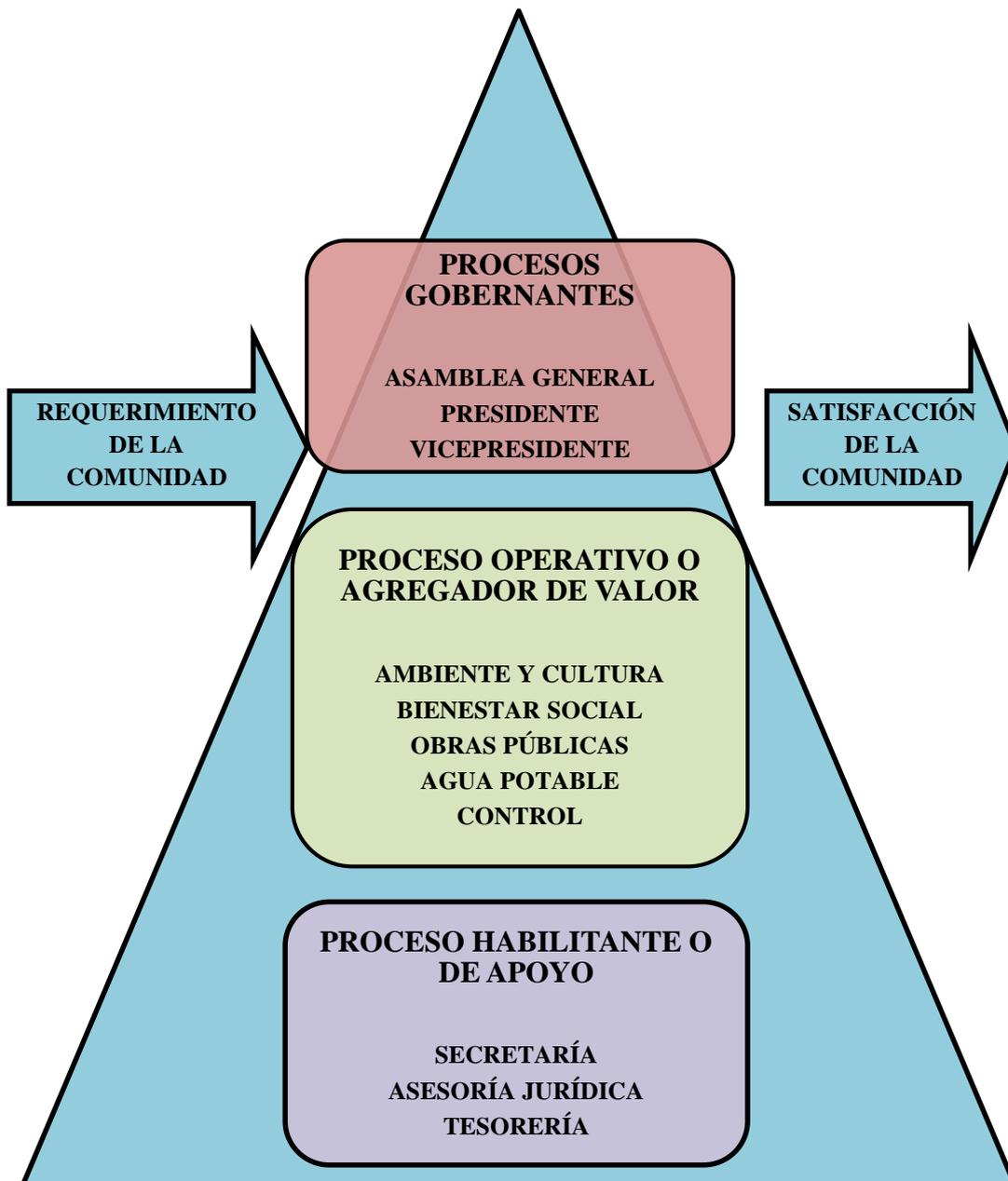


Autoridad: ———
Relación Funcional: ———
Asesoría y Coordinación: ———

Fuente: Comuna Ayangue
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

4.3.2.11 Estructura por procesos

GRÁFICO N° 31 Estructura por procesos



Fuente: Comuna Ayangue
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

4.3.2.12 Reglamento Interno de la comuna Ayangue

En el ART. 1 del Reglamento Interno menciona que, la Comuna “AYANGUE” es una organización representativa de la comunidad pescadores del recinto del mismo nombre, perteneciente a la jurisdicción parroquia de colonche, del cantón Santa Elena de la provincia de Santa Elena, hermanados en tradición y costumbre con intereses y aspiraciones comunes.

Manual de Funciones

Las organizaciones que rigen a la comunidad de Ayangue, perteneciente a la provincia de Santa Elena, son tres los cuales dirigen y presiden en su administración; estas son las siguientes:

- a) La Asamblea General.
- b) El Cabildo.
- c) Las Comisiones Especiales.

De la Asamblea General

- La Asamblea General es la máxima autoridad de la Comuna y se integra con los Comuneros debidamente inscritos en el libro de registros, sean hombres o mujeres, todos mayores de edad.
- Las Asambleas generales serán convocadas por el presidente de la comuna y esta se reunirá en forma ordinaria una vez por año, en el mes de Diciembre, para elegir el nuevo Cabildo y extraordinariamente cuando las necesidades y circunstancia lo requieran y así lo determinen.

- Previa petición verbal o escrita de por lo menos veinte comuneros, el Cabildo convocará a Asamblea General para cualquier asunto a deliberarse.

Son atribuciones y deberes de la asamblea general

- a) Designar entre los miembros de la comuna, en el mes de Diciembre de cada año, a las personas que deben integrar el Cabildo y dar posesión a los mismos el primero de Enero.
- b) Aprobar y reformar el Reglamento Interno de la Comuna
- c) Conocer, aprobar, rechazar o enmendar el plan Anual de actividades de la comuna, así como el informe de labores desarrolladas por el Cabildo y sobre movimiento de la caja comunal, los que serán puestos a consideración de la Asamblea por el presidente del Cabildo.
- d) Nombrar a las comisiones necesarias para la buena marcha de la Comuna Ayangue, presididas por las vocales principales designados en la Asamblea General.
- e) Aprobar el ingreso de los nuevos socios, las exclusiones o expulsión de los mismos, previo dictamen del Cabildo, en los dos casos señalados.
- f) Analizar, aprobar, enmendar o rechazar los contratos, convenios, etc., celebrados por la comuna y el Cabildo, para lo cual de consideración indispensable podrá reunirse en Asamblea General extraordinarias, cuantas veces sean necesarias.
- g) Estudiar y resolver sobre las peticiones presentadas por los comuneros, relacionados con adjudicaciones de terrenos y caso de aceptarse favorablemente solicitar por medio del Cabildo al Ministerio de Agricultura y Ganadería la respectiva aprobación.

- h) Cumplir con las demás atribuciones y deberes señalados en la ley de comuna.

Del Cabildo

El Cabildo es el órgano administrativo y representativo de la comuna, estará Integrado por: El presidente; el vicepresidente; el tesorero; el síndico y el secretario.

- Para efectos de la elección del Cabildo, se procederá de acuerdo a las estipulaciones de los artículos 11 y 12 de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas y se realizará en cualquier día del mes de Diciembre de cada año.
- La elección del Cabildo se realizará con la intervención de los Comuneros, hombres y mujeres, mayores de edad, debidamente registrados, constituidos en Asamblea General, la misma que será presidida por el Teniente Político de la parroquia, un miembro del Cabildo y un ciudadano elegido por este, la votación se hará mediante papeletas escritas, o verbalmente, e inmediatamente terminará la votación, se realizará el escrutinio de los votos, sobre cuyo resultado se informará al Ministerio de Agricultura y Ganadería enviando copias certificadas del acta, a fin de que surta efecto la aprobación. El primero de Enero subsiguiente a dicha elección, se posesionará el nuevo Cabildo en sesión solemne, a la cual asistirán todos los comuneros.

Son atribuciones y deberes del Cabildo.-

- a) Formular los planes y proyectos anuales de trabajo y obras, que tengan que realizar en el sector de la comuna, tendientes a su mejoramiento y someterlos a la aprobación de la Asamblea.

- b) Supervigilar el fiel y estricto cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Comunas, del Estatuto Jurídico y del presente Reglamento Interno, así como también de las resoluciones de la Asamblea General y del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- c) Imponer a los comuneros a una cuota mensual ordinaria, la misma que al momento será estipuladas y más contribuciones que deban ser abonadas por concepto de cuotas extraordinarias, así como multas y otras aportaciones que redunden en la buena administración y en el mejoramiento colectivo.
- d) Conocer, estudiar y resolver sobre toda queja y reclamo que se presentare en relación con los asuntos de la comuna, buscando mantener siempre la armonía entre los comuneros.
- e) Imponer a los comuneros las sanciones establecidas en el presente Reglamento Interno.
- f) Cumplir con los demás deberes y obligaciones prescritas en la Ley de Comunas y el presente Reglamento.
- g) Adoptar las medidas más aconsejables para el cobro de cuotas a los comuneros morosos.
- h) Ordenar las convocatorias a Asamblea, por iniciativa propia o a pedido de veinte comuneros, por lo menos.
- i) Responder por la administración de la comuna en general, así como también por despilfarros y malversaciones que se cometieren con los fondos de la caja comunal.
- j) Representar judicial, extrajudicialmente y en todos actos y contratos de la comuna, debiendo también defenderla integridad de su territorio y velar

por la seguridad y conservación de todos los bienes del patrimonio comunal.

- k) Organizar y supervigilar las actividades colectivas de la Comuna.

De los dignatarios del Cabildo

Del Presidente.-

- a) Convocar y presidir las sesiones de las Asambleas Generales y las del Cabildo.
- b) Legalizar con su firma y la del secretario, las actas de las sesiones de las Asambleas y las del Cabildo, las comunicaciones oficiales, las partidas de inscripciones de los comuneros en el registro respectivo, los inventarios de los bienes de la comuna y más documentos o actividades relacionadas a la comunidad.
- c) Extender conjuntamente con el tesorero, los valores para él, cobro de cuotas y otros ingresos de la comuna, los mismos que serán depositados por el tesorero en una cuenta bancaria.
- d) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones emanadas de las Asambleas Generales y del Cabildo.
- e) Designa las comisiones que creyera conveniente, a fin de atender los asuntos relacionados con la comuna.
- f) Representar a la comuna en asuntos judiciales.

- g) Autorizar con su firma, los gastos en caso de gastos mayores requiere la aprobación de la Asamblea y vigilar y revisar las cuentas de tesorería.
- h) Supervisar la ejecución de los trabajos programados y dejar velar por el buen mantenimiento de las obras realizadas.
- i) Velar porque se cobren a tiempo e ingresen a la cuenta de la comuna las cuotas y demás valores de la entidad, principalmente las cuotas del Seguro Social Campesino.
- j) Presentar en el mes de Diciembre de cada año, un informe acerca de las principales gestiones realizadas durante el desempeño de sus funciones.
- k) Imponer las sanciones acordadas por las Asambleas y el Cabildo contra los comuneros que hubieren infringido las disposiciones de la Ley de Comuna y del presente Reglamento.
- l) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la ley de Comunas, del Estatuto Jurídico, del Reglamento Interno, de las resoluciones emanadas de las Asambleas Generales, del Cabildo y del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Del Vicepresidente.-

Son atribuciones del vicepresidente y sus deberes, los siguientes:

- a) Subrogar al Presidente y ejercer sus funciones en los casos de: ausencia, enfermedad y renuncia.
- b) Ayudar en la administración de la comuna en todo cuanto le compete al presidente.

Del Tesorero.-

Son atribuciones y deberes:

- a) Llevar con exactitud y claridad la contabilidad de la Comuna.
- b) Llevar un libro de cuentas de la comuna, sobre ingresos y egresos de los fondos de la caja Comunal y llevar un libro de inventarios de todos los bienes de la Comuna.
- c) Recabar las cuotas ordinarias, extraordinarias y demás ingresos que corresponden a la comuna por cualquier concepto, otorgando los correspondientes recibos y depositando dichos valores en una cuenta bancaria.
- d) Guardar los dineros, valores y más bienes de la comuna bajo su responsabilidad personal y económica, rindiendo una fianza personal o hipotecaria si así lo resuelve la Asamblea General o el Cabildo.
- e) Presentar al Cabildo informe trimestrales, sobre el movimiento de caja, con los respectivos comprobantes de descargo, así como también informes mensuales sobre deudores morosos de la comuna.
- f) Presentar un balance anual de las cuentas de tesorería y efectuar personalmente los pagos ordenados por el presidente de la Comuna.

Del Síndico.-

Sus deberes y atribuciones son las siguientes:

- a) Cuidar y vigilar en estrecha colaboración con el presidente que no hayan arbitrariedades en el seno de la comuna.

- b) Velar por el fiel cumplimiento de la Ley de Comunas, del Estatuto Jurídico, del presente Reglamento y las resoluciones de la Asamblea General, del Cabildo y del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- c) Asesorar e intervenir en todos los asuntos judiciales y extrajudiciales, relacionados con la Comuna.
- d) Fiscalizar las operaciones de tesorería e informar de ello mensualmente al Cabildo.
- e) Velar porque en la comuna reine la armonía, la solidaridad.
- f) Dar sugerencias al Cabildo para la mejor marcha administrativa de la comuna.
- g) Desempeñar y cumplir las comisiones que le encomendare la Asamblea, el Cabildo o Presidente.

Del Secretario.-

Sus deberes y obligaciones son:

- a) Llevar un libro de actas de las sesiones de las Asambleas Generales y del Cabildo y llevar un libro de inventario de todos los bienes de la comuna.
- b) Convocar a sesiones de Asambleas Generales y del Cabildo, ordenadas por el presidente y actuar en ellas con puntualidad y diligencia.
- c) Organizar y llevar el registro de los comuneros, debiendo informar al Ministerio de Agricultura y Ganadería sobre salidas e ingresos de miembros de la comuna, cuando estas se produjesen.

- d) Conservar en forma ortológica todas las comunicaciones recibidas y apartes las remitidas.
- e) Conferir copias certificadas, previa autorización del presidente, sobre asuntos relacionados y de intereses comunal.
- f) Llevar y conservar organizado en debida forma el archivo comunal, actuar y dar fe de todo lo actuado, en asuntos relacionados con la comuna.
- g) Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones constantes en las Leyes de Comunas y las del Presente reglamento.

De los comuneros.-

Son miembros de la comuna.-

- a) Todas las personas que hayan cumplido la mayoría de edad, sean hombres y mujeres, conocidos y radicados permanentemente en el territorio que comprende la comuna y que se encuentre debidamente registrado en el libro respectivo, sea como fundador o aceptado posteriormente.
- b) Los que hubieren suscrito el acta de constitución de la comuna y las personas nativas, residente permanentes o habituales que posteriormente presentaren por escrito su voluntad de pertenecer a la comuna y fueren aceptados por la Asamblea General.
- c) Las personas extrañas a la comuna que contrajeran matrimonio con un miembro de la comuna, siempre que presentase su petición de ingreso por escrito fueren aceptadas por la Asamblea y los descendientes de los comuneros que vivan permanentemente en la comunidad, que sean mayores de edad y que fueren calificados y aceptados por la Asamblea General.

Son miembros del Cabildo.-

- a) Para ser miembro del Cabildo es indispensable y necesario ser comunero nativo, radicar en la comuna desde su nacimiento, ser activo y cumplidor de sus obligaciones, estar al día en sus cuotas y tener por lo menos dos (2) años de afiliación ininterrumpidos.
- b) Así como también, aquellas personas que hayan adquirido la calidad de comuneros al contraer matrimonio con algún miembro nativo de la comuna y que tenga por lo menos dos (2) años de haber adquirido la calidad de comunero bajo la condición antes anotada.

Son derechos de los comuneros.-

- a) Disfrutar y participar del aprovechamiento y explotación de todos los servicios, recursos y bienes que posea la comuna y de los que esta lograse a través de contratos, convenios, etc., con instituciones públicas y privadas.
- b) Elegir a sus representantes para conformar el Cabildo y a los vocales si fuere necesario.
- c) Ser elegidos para ocupar cualquier dignidad del Cabildo o vocalías, según lo establecido en el Art. # 20, en concordancia con sus literales A y B.
- d) Recibir ayuda y asistencia especiales en situaciones difíciles o de calamidad personal o familiar.
- e) Utilizar las herramientas, maquinarias y demás implementos de usos pesqueros y agropecuarios que adquiera la comuna.

- f) Asentarse y construir vivienda en cualquier terreno de la comuna, que se hallare sin propiedad o posesión, previa petición por escrito al Cabildo y la aceptación de la Asamblea General.
- g) Formular cualquier petición o reclamo sobre sus derechos, ante el Cabildo o ante la Asamblea General.

Son obligaciones de los comuneros.-

- a) Respetar y cumplir con las disposiciones de la Ley de Comunas, del Estatuto Jurídico y con las del presente Reglamento Interno, así como con las resoluciones de la Asamblea General y del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- b) Inscribir en el registro de la comuneros sus datos personales y los de toda la familia en el registro de empadronamiento comunal.
- c) Abonar cumplidamente sus cuotas ordinarias y extraordinarias que el Cabildo impusiere a los comuneros de conformidad con alta facultad concedida en el literal h del artículo # 17 de la Ley de Comunas.
- d) Asistir puntualmente a las Asambleas Generales, ordinarias y extraordinarias.
- e) Los padres de familia están obligados a instruir a sus hijos, haciéndolos ingresar en la escuela primaria y en lo posible en la instrucción secundaria artesanal, y centros de educación básica.
- f) Aceptar los cargos y designaciones en las comisiones que se les encomendare por parte de Asamblea General relacionarse con el interés colectivo de la comuna, cumpliéndolas a cabalidad y con diligencia.

- g) Observar durante el desarrollo de las Asambleas Generales, ordinarias ó extraordinarias un normal y correcto comportamiento, siguiendo con atención y disciplina el desenvolvimiento de las mismas.
- h) Vivir en paz y armonía con su familia y con los demás miembros de la comunidad, demostrando buenos modales, respeto, espíritu de solidaridad y deseo de superación.
- i) Participaren en la construcción, reparación y mantenimiento de las obras de servicios comunitarios de beneficios sociales, organizados y dirigidos por el Cabildo.
- j) Participar en las Asambleas Generales con Programas y proyectos, dirigidos al mejoramiento socio-económico y material de la comunidad.
- k) Comunicar al Cabildo en caso que tenga que trasladarse a otro lugar en forma residencial, a fin de no perder sus derechos como comunero ni la condición como tal, siempre que su ausencia no pase de dos años; caso de abandonar la comuna por más de dos años perderá los derechos y la calidad comunero.
- l) Prestigiar el nombre de la comunidad demostrando honradez, colaboración y responsabilidad en todos los actos de su vida.

De las Asambleas Generales y de las sesiones del Cabildo.-

- a) La Asamblea General para realizar las elecciones del Cabildo, sesionará obligatoriamente en cualquier día del mes de Diciembre de cada año, de acuerdo con las disposiciones señaladas en los artículos 11 y 12 de la Ley de Comuna.

- b) La Asamblea General se reunirá el primero de Enero próximo al ante dicho mes de Diciembre, para dar legal y solemne posesión a los miembros del nuevo Cabildo, en cuyo acto tiene el presidente saliente tiene que dar a conocer sobre las principales gestiones realizadas durante sus funciones.
- c) La Asamblea General también se convocará en forma extraordinaria cuando el presidente del Cabildo convoque por su propia cuenta o a pedido de veinte comuneros, de acuerdo a los requerimientos y necesidades.
- d) El Cabildo sesionará ordinariamente el primer domingo de cada mes, pudiendo hacerlo extraordinariamente cuando fuere convocado por el presidente a pedido de por lo menos tres de sus miembros, en razón de las necesidades.

De las sanciones.-

Los comuneros podrán ser sancionados por las siguientes causas, las cuales se presentan a continuación:

- a) Los incumplimientos injustificados de trabajos asignados por la Asamblea, el Cabildo o el presidente.
- c) Por negligencia y mala voluntad en el desempeño del cargo, o función encomendada.
- d) Por propiciar o participar en acuerdos, contratos o arreglos que lesionen los intereses de la Comuna.
- e) Por comportamiento incorrecto durante las sesiones o reuniones que se realicen en la comuna.
- f) Por ofensa de palabras u obras a los miembros del Cabildo.
- g) Por provocar actos que alteren el orden, seguridad y la vida armónica de la comuna.

- h) Por destruir u obstaculizar de los servicios comunitarios y por no concurrir a votar en las elecciones de Cabildo.

Procesos

Son el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interaccionan, para generar valor en los cuales transforman insumos en resultados. Corresponde al Cabildo de la comuna, en la forma de que su administración adelante la gestión para dirigencia comunal y demás actores que intervienen en el desarrollo de la institución. Los procesos que el Cabildo de la comuna Ayangue genera, son:

- Procesos Gobernantes o de direccionamiento estratégico,
- Proceso Operativo o agregador de valor y
- Proceso habilitante o de apoyo.

Del Proceso Gobernante.- Es la autoridad encargada de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno del resultado de las diferentes acciones, que realice el Cabildo de la comuna Ayangue, en cumplimiento a sumisión institucional.

Del Proceso Operativo o agregador de valor.- Son las comisiones encargadas de la ejecución de los objetivos de la dirigencia comunal, ejecuta los planes, programas y proyectos. Además es el encargado de proporcionar el uso eficiente de los recursos, a la entrega directa de los requerimientos, tanto en productos y servicio hacia la ciudadanía.

Del Proceso habilitante o de apoyo.- Es el que presta asistencia técnica y administrativa, es el que complementa a los demás procesos.

4.3.2.13 Plan Operativo Anual institucional

CUADRO N°. 8. Plan Operativo anual de la comuna Ayangue

Institución: Comuna Ayangue - parroquia Colonche.					Base Legal: Constitución de la República del Ecuador. Ley de Comunas. Plan Nacional para el Buen Vivir						
Misión institucional: Promover el fortalecimiento de la administración en el Cabildo de la comuna Ayangue, mediante la aplicación de un modelo de gestión administrativa, que promueva el desarrollo organizacional y el progreso de la población en general.											
Visión institucional: El Cabildo de la comuna Ayangue, será una guía de la gestión administrativa comunal, gestionando sus recursos de forma eficaz y eficiente, con la participación afectiva de sus integrantes, en busca del desarrollo organizacional; para generar calidad en la prestación de sus servicios y la satisfacción de sus habitantes.											
Objetivos del Proyecto: Aplicación de los objetivos Nacionales del Buen Vivir, (La planificación es el medio para alcanzar este fin)											
ESTRATEGIAS DE ACCIÓN INSTITUCIONAL											
N	Objetivos Estratégico Institucional	Indicadores de Gestión de Objetivos	Metas de la Gestión de Objetivos	Tiempo previsto para alcanzar la meta	Programación Trimestral en % de la meta				Presupuesto de Objetivo Estratégico Institucional	Responsable del Objetivo Estratégico Institucional	Programas, proyectos y actividades claves
					I	II	III	IV			
1.	Desarrollar conocimientos sobre temas de gestión administrativa y Desarrollo Organizacional, en los miembros del Cabildo Comunal.	Necesidades de capacitación en función a la gestión administrativa del Cabildo.	Aplicación del plan de capacitación en las funciones administrativas	12 meses	25%	25%	25%	25%	425	Miembros del Cabildo Comunal.	Diseño de un plan de capacitación sobre temas Administrativos.
2.	Ejecutar programas y proyectos que se orienten a satisfacer las necesidades de la comunidad.	Formar una sociedad con crecimiento educacional.	Garantizar el bienestar social	12 meses	25%	25%	25%	25%	400	Socios comuneros.	Programas de intervención para promover la educación en personas con analfabetismo.

3.	Promover talleres sobre la búsqueda de fuentes de financiamiento, para la ejecución de programas y proyectos.	Necesidad de contrarrestar una abaja recaudación local	Recursos para ejecución de actividades, programas y proyectos.	9 meses	25%	25%	25%		300	Miembros del Cabildo Comunal.	Talleres nuevos e innovadores sobre fuentes de financiamientos
4.	Concientizar sobre el uso debido de los recursos de la comuna y de los servicios prestados.	Proporcionar un servicio de calidad a la ciudadanía.	Transparencia en la información.	3 meses	25%				200	Miembros del Cabildo Comunal.	Desarrollo de información y asesoramiento en el manejo de los recursos y servicios.
5.	Mejorar la incidencia social.	Fomentar el cambio social.	Promover una comunidad solidaria y comprometida.	6 meses	25%	25%			225	Miembros del Cabildo Comunal y socios comuneros.	Convocatoria de ayuda para el mantenimiento y de la gestión de asociaciones comunitarias.
6.	Desarrollar capacitaciones para los socios comuneros, sobre temas relacionados a la participación ciudadana.	Promover la participación en actividades como, preparación del presupuesto y el plan participativo.	Guía para ejercer la participación ciudadana.	3 meses	25%				150	Socios comuneros.	Talleres sobre participación ciudadana en los socios comuneros.
7.	Incentivar a los directivos del Cabildo a la búsqueda de profesionalización.	Necesidades de actualización.	Actualización de conocimientos en las funciones administrativas.	12 meses	25%	25%	25%	25%	475	Miembros del Cabildo Comunal.	Proyectos de formación a los directivos del Cabildo Comunal.
8.	Concientizar a los socios comuneros la importancia de su asistencia a las reuniones convocadas por la dirigencia comunal.	Necesidad de ejercer comunicación entre ciudadanía y Cabildo Comunal.	Estimular la participación en los proyectos de futuro del Cabildo.	3 meses	25%				175	Socios comuneros.	Desarrollo de mecanismos de comunicación a la ciudadanía sobre los diferentes proyectos que se ejecutan.

2350

Fuente: Comuna Ayangue
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

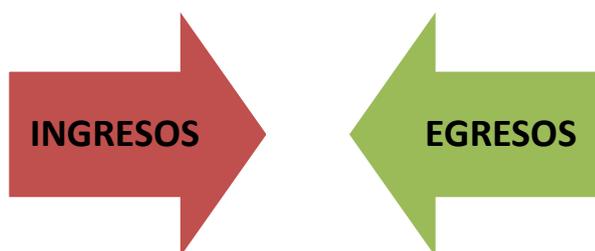
4.4. PAUTAS Y LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

El presupuesto es una herramienta de gestión en la administración del Cabildo de la comuna Ayangue, es la estimación anticipada de los ingresos y la autorización máxima de los gastos que se espera tomar en cuenta para ejecutarse en la respectiva planificación vigente.

La dirigencia de la comuna debe tener en cuenta que el presupuesto del Cabildo es un plan financiero que se determina para un periodo específico, compuesto por ingresos y gastos; para la ejecución de una serie de programas o proyectos que hayan sido antes señalados.

4.4.1 Composición del presupuesto

GRÁFICO N° 32 Composición del presupuesto



Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

- **Ingresos**

Los ingresos del Cabildo de la comuna Ayangue se clasifican en:

1. Permanentes: Son todos aquellos ingresos que obtiene el Cabildo de forma periódica, es decir que se realiza con frecuencia. Por ejemplo el alquiler de espacios físicos para telefonías, que tienen que cancelar los impuestos de forma secuencial mientras estén ubicados en un lugar determinado y también los aportes que realizan los socios comuneros, entre otros.

2. No Permanentes: A diferencia de los ingresos permanentes, es aquel que se obtiene de forma temporal, es decir en un tiempo determinado. Por ejemplo los ingresos por moras e ingresos por multas, que es la obligación en cumplimiento al pago de una cantidad vencida, entre otros.

- **Egresos**

1. De funcionamiento o corrientes: Son todos aquellos gastos que sirven para pagar las actividades continuas del Cabildo, cubren el pago de los servicios personales, para funcionarios de la administración, los gastos generales en adquisición de materiales o de equipos para la administración.

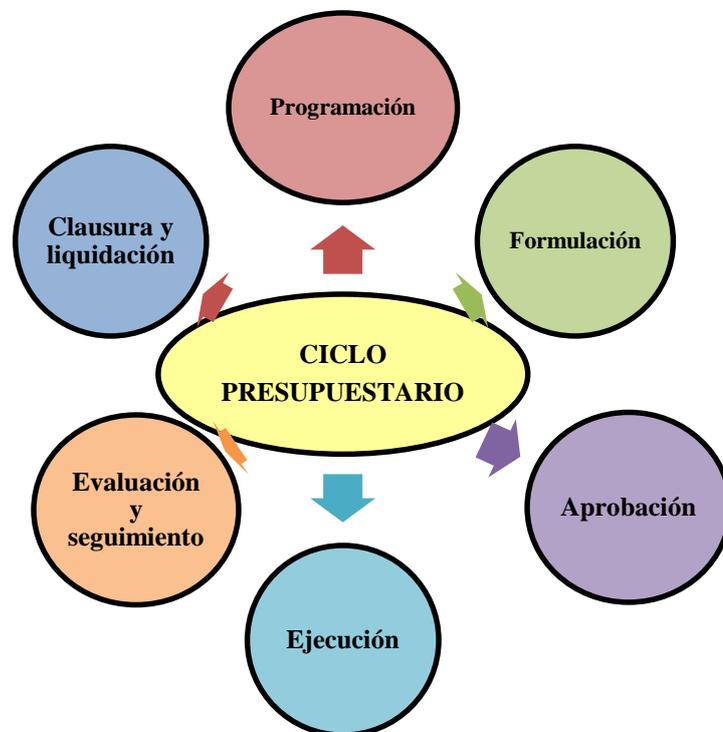
2. De servicio de la deuda: Son los gastos en que se incurren para pagar las deudas que el Cabildo ha contraído, con entidades bancarias o privadas u organismos financieros, que le hayan otorgado créditos al Cabildo Comunal. A la vez el servicio de la deuda, se subdivide en pago de intereses y pago de capital.

3. De inversión: Son los gastos susceptibles de causar réditos o de ser de algún modo económicamente productivo o que tienen características de ser bienes de utilización perdurable. La inversión permite la capacidad de producción y productividad en el campo de la estructura física, económica y social.

4.4.2. Etapas del ciclo del presupuesto

Para mejorar la realización del presupuesto es necesario que el Cabildo de la comuna Ayangue considere la manera de efectuarse pues esta se realiza en forma periódica y además debe de darse de forma obligatoria, cumpliendo cada una de las etapas que a continuación se van a detallar:

GRÁFICO N° 33 Etapas del ciclo presupuestario



Fuente: COPFP
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

A continuación, el detalle de cada uno de los componentes que integran el ciclo presupuestario:

- 1. Programación presupuestaria:** La primera fase del ciclo presupuestario, es la de programación, en la que se idea y ordenan las acciones necesarias para realizar el presupuesto, en este caso se definen los programas y actividades para ser incorporados, con la identificación de las metas, los

recursos necesarios, los impactos o resultados esperados, dados en un tiempo definido.

- 2. Formulación presupuestaria:** La segunda fase del ciclo presupuestario, es la de formulación, en la que se determina clara y precisa el presupuesto, mediante la elaboración de las proformas que han sido obtenidas luego de la programación. Para esto el Cabildo de la comuna Ayangue, deberá expresar con su debido valor cada una de los programas y proyectos que se pretendan realizar.
- 3. Aprobación presupuestaria:** La tercera fase del ciclo presupuestario, es la de aprobación, en la que se declara hábil la utilización de recursos desde el primer día del mes enero hasta el 31 de diciembre, esta aprobación la realizará el Cabildo, integrada por los directivos y socios comuneros.
- 4. Ejecución presupuestaria:** La cuarta fase del ciclo presupuestario es la de ejecución, en el cual se procede a la utilización del talento humano, de los recursos materiales o financieros, con el propósito de realizar lo que se ha planificado y de esta manera obtener los productos y el resultado.
- 5. Seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria:** La quinta fase del ciclo presupuestario es la de seguimiento y evaluación, en la que el Cabildo debe medir los resultados de la ejecución de programas y proyectos de forma periódica previo a un análisis, determinando las condiciones en el que se encuentra y otorgando recomendaciones para su debida corrección, si fuere el caso.
- 6. Clausura y liquidación presupuestaria:** La sexta fase del ciclo presupuestario es la de clausura, en la que se da por terminado el periodo del presupuesto, y la liquidación en la que se procede al cierre contable, ambas serán hasta el 31 de diciembre de cada año, por lo tanto el Cabildo Comunal deberá cumplir con la fecha indicada.

- **Los bienes y fondos de la caja comunal**

- a) Los bienes muebles e inmuebles que pudieren adquirir la comuna mediante procedimientos legales, formarán parte del patrimonio cultural.
- b) De los fondos que ingresen a la caja comunal se invertirán de preferencia en la realización de obras que tiendan al adelanto y servicio de la comuna.
- c) Se procurará establecer la caja comunal del ahorro comunal, con el fin de prestar ayuda y dar préstamos a los socios comuneros de Ayangue en caso de emergencia.

- **Patrimonio Comunal**

La comuna de Ayangue territorial, constituye la posesión legítima correspondiente a la comunidad, quienes la vienen manteniendo y conservando desde tiempo inmemoriales de generación en generación, cuyos inmuebles serán aprovechados por los directivos de la comuna, por los socios comuneros y por toda la ciudadanía, en calidad de beneficio, previo a lo estipulado por la Asamblea General y la aprobación del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

4.4.3. Gestión financiera comunal

La obtención de los recursos financieros y su manejo eficiente por parte del Cabildo Comunal, es parte esencial de la administración de la dirigencia comunal. Para una adecuada gestión financiera se requiere de ciertas características.

Características de la buena gestión financiera comunal

- Contar con suficiente recursos para financiar el funcionamiento, de un determinado programa o proyecto.

- Hacer que los gastos de funcionamiento no superen los ingresos y realizar una buena gestión de recaudo de recursos propios.
- Garantizar que se potencien los recursos y se logren proyectos que afecten positivamente a la comunidad.
- Generar bienestar en la comuna y promover el crecimiento económico de la comuna Ayangue.
- Buscar altos niveles de inversión y manejar adecuadamente los recursos de crédito.

Con el fin de salvaguardar los intereses del Cabildo de la comuna Ayangue, su directiva comunal deberá obtener su gestión financiera a través de los recursos siguientes:

- Autogestión,
- Capital
- Transferencias.

De Autogestión.- Es la responsabilidad que tiene el Cabildo de la comuna Ayangue, para cumplir con la sociedad y la facultad de ejercer el recaudo directo ya sea de impuestos prediales, sobretasa de gasolina, impuestos de industria y comercio, multas y aportaciones ordinarias y extraordinarias.

De capital.- Son los ingresos que obtiene el Cabildo de la comuna Ayangue por concepto de impuesto de un negocio comercial, de multas y sanciones, la ocupación de vías, telefonía, entre otros.

De Transferencias.- A diferencia de los recursos de autogestión el cual se da mediante el recaudo de dinero siempre y cuando haya un bien con el cual

justificarlo, las transferencias en cambio, es la operación por la que se transfiere una cantidad de dinero al Cabildo en expresión a donaciones otorgadas por otras instituciones ya sean instituciones públicas o privadas.

También se da en el caso de que el proyecto se financie con un crédito externo, se deberá establecer la forma de pago y la entidad que concede el crédito o el aval.

CUADRO N°. 9. Ficha fuentes de financiamiento

Componentes / rubros	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (dólares)				TOTAL
	Externas			Internas	
	Crédito	Transferencias	Donaciones	A. Comunidad	
Componentes 1					
Actividad 1.1					
Actividad 1.2					
Componentes 2					
Actividad 2.1					
Actividad 2.2					
Total					

Fuente: Cabildo de la Comuna Ayangue
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

4.4.4 Componentes del presupuesto institucional

Los componentes del presupuesto institucional, del Cabildo de la comuna Ayangue se reflejan tanto en sus ingresos y sus gastos. A la vez cada uno de estos tiene su subdivisión que por el cual se caracterizan.

Los ingresos se encuentran subdivididos en: Los ingresos corrientes o de autogestión, los ingresos de capital y de financiamiento.

Los egresos se encuentran subdivididos en: Los gastos de funcionamiento, los gastos de inversión y la deuda pública.

CUADRO N°. 10. Componentes del presupuesto institucional

INGRESOS		
Ingresos Corrientes o de Autogestión.	Ingresos de Capital	Financiamiento
Impuesto predial. Sobretasa de gasolina. Impuestos de industria y comercio.	Ingresos por arriendo de bienes muebles. Ingresos por venta de terrenos.	Crédito, endeudamiento. Donaciones. Transferencias.
GASTOS		
Gastos de Funcionamiento	Gastos de Inversión	Deuda Pública
Por gastos corrientes, necesarios para el funcionamiento del Cabildo.	Por ejecución de programas y proyectos.	Por concepto de pago de créditos.

Fuente: Cabildo de la Comuna Ayangue
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

4.5 CARACTERÍSTICAS EFECTIVAS Y FUNCIONES BÁSICAS DE UN LÍDER

La dirección en el Cabildo de la comuna Ayangue constará principalmente del liderazgo democrático, en el cual está asociada una buena administración cuyas características reflejen un efectivo liderazgo, en la que se relaciona con la toma de decisiones, comunicación, la profesionalización de los directivos, la política del desarrollo humano, el trabajo en equipo, entre otros.

4.5.1 Liderazgo Democrático

El liderazgo democrático es un aspecto que resulta ser de gran interés, puesto que contribuye a rescatar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en sus instituciones, y a construir un liderazgo diferente que permita el cambio organizacional y el de la población. La construcción de un liderazgo efectivo, con amplia visión, es un desafío que demanda de esfuerzo, de desarrollo de

habilidades por parte de los directivos, para conducir hacia lo deseado, contribuyendo a la solución de los problemas y al aprovechamiento de las oportunidades. Todo lo antes mencionado implica que se requiere líderes con vocación de servicio y compromiso con la comunidad en base a sus necesidades más emergentes, creando una nueva cultura de diálogo, participación para conducir su dirigencia por el camino de la paz, la democracia y el desarrollo.

GRÁFICO N° 34 Liderazgo democrático



Fuente: Gestión Pública
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Características de un efectivo liderazgo democrático

A continuación, presento las características que debe tener un efectivo liderazgo en el Cabildo de la comuna Ayangue.

- **Honestidad:** Implica que la dirigencia comunal, siempre hable con la verdad y no comprometerse a realizar cosas imposibles de hacer en la comuna, razón por la cual deben conocer las posibilidades de los recursos con los que se cuenta y la situación de algún posible endeudamiento que se haya obtenido, antes de establecer compromisos con la ciudadanía.
- **Democracia:** Ser democrático es una característica fundamental del liderazgo puesto que el líder no debe imponer, sino proponer y consultar

sobre las decisiones que se debe tomar, por ende debe buscar consenso, acuerdos y compromiso con los miembros del Cabildo, para su realización.

- **Transparencia:** Incluye a la vez transparencia en todas las acciones, la cual puede evidenciarse por medio del interés que se tenga en la rendición de cuentas, a los miembros del Cabildo, a los socios comuneros y a toda la ciudadanía perteneciente a la comuna Ayangue en general, fortaleciendo la comunicación y así evitar la corrupción en su gestión.
- **Profesionalización:** Se requiere que un buen líder tenga conocimientos, debe estudiar en todos los temas importantes, concernientes a la administración comunal, política, finanzas, así mismo, conocer su cultura y la de sus ciudadanos, estar bien informado de lo que sucede a su alrededor, en su ámbito comunal, cantonal. provincial y del país.

Funciones básica del líder

GRÁFICO N° 35 Funciones básica del liderazgo



Fuente: Gestión Pública Local
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

- a. **Definir la realidad:** El proceso de liderazgo comienza por definir la realidad, que es el punto de partida. Haciéndose las siguientes preguntas ¿Dónde estamos? un buen líder tiene sentido de la realidad, sabe dónde está situado y sobre qué bases se asienta, identifica los problemas por resolver y las posibles soluciones.
- b. **Construir y compartir una Visión:** Una vez que el líder conoce la realidad del Cabildo debe preguntarse, ¿hacia dónde vamos? para esto es necesario desarrollar una visión de futuro que se pueda compartir con los involucrados. Esto es esencial para marcar el rumbo y para guiar las acciones del Cabildo Comunal.
- c. **Armar el equipo:** Ante este literal se debe responder a la pregunta ¿Quiénes vamos?, el equipo debe ser conformado con personas idóneas y con competencias para cada cargo. El líder facilita y suministra elementos a su equipo para la acción.
- d. **Guiar el equipo:** Un líder es principalmente un guía, es la persona que enseña a otros el camino, su rol es guiar el equipo hacia la construcción de la visión y mantenerlo en ruta, sirviendo de modelo, caminando delante o junto con su equipo. El lema del líder es “vamos”.
- e. **Celebrar los logros:** Un buen líder ayuda al equipo a constatar sus logros y a celebrarlos, cada meta lograda es un triunfo que refuerza al equipo, su liderazgo y su sentido. Hay que saber apreciar los errores que se cometieron para aprender y corregirlos, pero más importante es que hay que saber apreciar los aciertos que se tuvieron para reforzarlos y aprender.

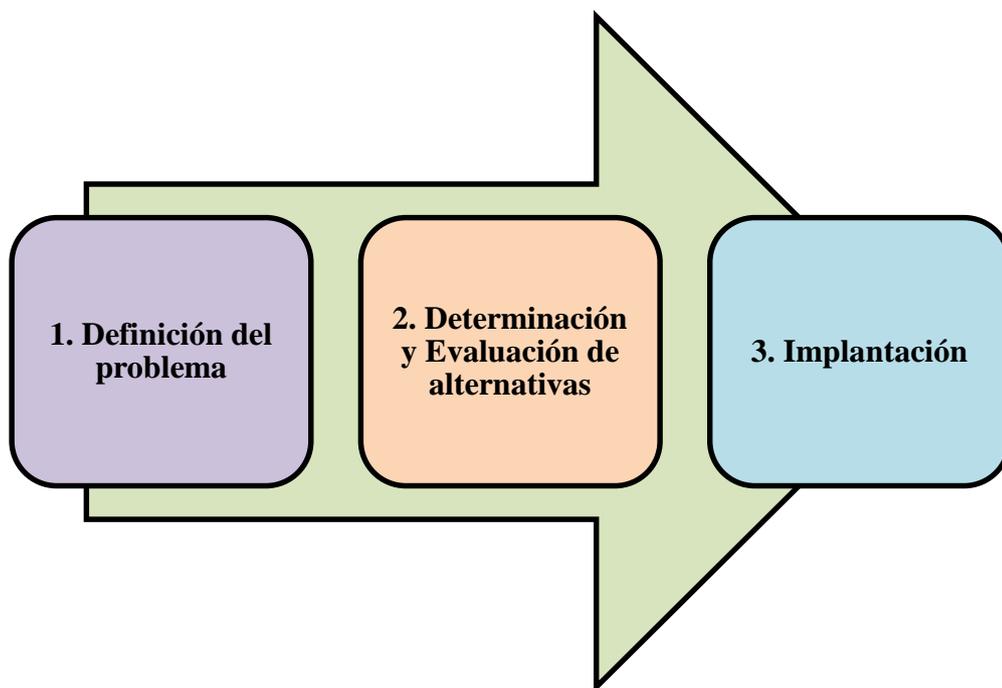
4.5.2 Toma de decisiones

La toma de decisiones le corresponde al dirigente de la comuna Ayangue en consenso de su equipo de trabajo y si se añade los elementos de experiencia,

creatividad, prudencia y sensibilidad, sus decisiones tienden a ser más correctas porque se enriquece su facultad intuitiva, es decir percibir clara e instantáneamente una idea.

Las decisiones también tendrán éxito si se ejecutan en los momentos administrativos adecuados; una decisión acelerada o retrasada puede significar posible fracaso.

GRÁFICO N° 36 Etapas de la toma de decisiones



Fuente: Administración, enfoque organizacional
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

A continuación el respectivo significado de cada etapa de la toma de decisiones:

- ✓ **Definición del problema:** La dirigencia comunal debe de aplicar una correcta definición del problema, ya que de esta depende el planteamiento

de alternativas adecuadas de solución. Para reconocer el problema hay que tener una información oportuna y definir las causas.

- ✓ **Determinación y Selección de alternativas:** Cuando se han identificado varias alternativas se elige la que sea más óptima de acuerdo a lo planificado, los resultados de cada alternativa deben de ser evaluados con relación a los resultados esperados y los posibles efectos.

- ✓ **Implantación:** Una vez que se ha elegido la alternativa, se deberán establecer todas las actividades para implantarla y para efectuar un seguimiento de los resultados.

4.5.3. Comunicación

La comunicación, es el proceso a través del cual se transmite y recibe información, la cual es muy importante. Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces, cualquier información confusa origina errores y disminuyen el rendimiento en el trabajo y disminuye el logro de los objetivos institucionales.

La comunicación debe reflejarse en el Cabildo Comunal, ya que si no se transmite la información o las ideas, entonces no podrá haber un grupo de trabajo eficiente, sin embargo para que la comunicación tenga éxito debe ser comprendida por todas las personas inmiscuidas.

En la búsqueda constante de una buena gestión para su desarrollo, el Cabildo de la comuna Ayangue deberá avanzar en la comunicación y coordinación de sus tareas, en el tiempo establecido y en la forma planificada, permitiendo una realización más eficiente, en el cual se cumplan con las funciones y se orienten hacia la búsqueda de los objetivos.

4.5.4. Entorno interno

❖ Relaciones en el Cabildo Comunal

Ciertamente los integrantes del Cabildo Comunal, son representantes elegidos popularmente, los cuales tienen un papel muy importante en la administración de la comuna como la planificación, desarrollo de programas y proyectos, en fin temas relevantes al desarrollo de la comuna. No obstante sus actuaciones en un momento dado puede obstaculizar a la administración en el cumplimiento de los compromisos adquiridos; por ende, debe existir comunicación permanente en la administración de la comuna, bajo el principio de que todas las decisiones debe primar el interés colectivo antes que el particular, cumplimiento de los objetivos de desarrollo establecidos.

❖ Cuestionario sobre relaciones del Directivo e integrantes del Cabildo

Muchas veces, por el deficiente ambiente laboral y la falta de incentivación del líder hacia los miembros que integran el Cabildo, generan carencias directivas proporcionando problemas que perjudican a toda la organización. Por eso es indispensable que el directivo de la comuna Ayangue tome en consideración los principios y valores que lo identifican, sin perder su posición en la organización.

A continuación se presenta un cuestionario, con preguntas que cubren varios aspectos de la personalidad del directivo, y los resultados previos de esta encuesta reflejarán la condición del directivo ante sus compañeros, por el cual deberá contribuir en el mejoramiento de las relaciones en el Cabildo.

Los siguientes valores deben ser tomados en cuenta en estas relaciones: Cortesía, Consideración, Disciplina, Comprensión y Respeto.

CUADRO N°. 11. Cuestionario de evaluación

Cuestionario sobre relaciones del Directivo e integrantes del Cabildo			
A.	Trabajo en equipo con los empleados.	SI	NO
1.	¿Discuto con ellos los proyectos para el mejoramiento de la institución?		
2.	¿Estímulo a mis compañeros para que hagan sugerencias?		
3.	¿Los reúno frecuentemente para tratar problemas de trabajo?		
4.	¿Les doy instrucciones claras sobre las tareas que van a realizar?		
5.	¿Les doy buen ejemplo, realizando mi trabajo con dedicación y entusiasmo?		
B.	Dirección hacia sus compañeros		
1.	¿Sé dar responsabilidades y velar porque éstas se cumpla?		
2.	¿Mantengo una actitud intermedia entre la familiaridad y la seriedad?		
3.	¿Sé hacerme respetar por mis compañeros?		
4.	¿Logro la cooperación de mis compañeros, siendo comprensivo y justos con ellos?		
5.	¿Uso oportunamente el elogio y la crítica en mi trato con ellos?		
C.	Desarrollo del interés y entusiasmo de mis compañeros.		
1.	¿Adopto las sugerencias buenas hechas por mis compañeros?		
2.	¿Les doy reconocimiento a las sugerencias que ofrecen?		
3.	¿Asigno a mis compañeros el trabajo en el cual está mejor capacitado?		
D.	Serenidad e imparcialidad		
1.	¿Conservo mi serenidad ante mis compañeros y la ciudadanía?		
2.	¿Trato a todos mis compañeros con imparcialidad?		
3.	¿Crítico a mis compañeros injustamente, cuando he cometido un error o no me siento bien?		
4.	¿Si un compañero no cumple con una orden, se la repito con mayor claridad y firmeza?		
E.	Diplomacia en los desacuerdos		
1.	¿Me aseguro de que existe un motivo antes de llamar la atención a algún compañero?		
2.	¿Observo los resultados que obtengo luego de llamar la atención a algún integrante del Cabildo.		
3.	¿Si existe algún problema entre los integrantes del Cabildo, busco las razones y trato de corregir la situación?		
F.	Confianza en uno mismo		
1.	¿Desempeño mi trabajo con seguridad?		
2.	¿Temo que alguno de mis compañeros del Cabildo, pueda aprender más que yo sobre la administración de la institución, y tengo miedo de que pueda ser mejor que yo?		

Fuente: Administración, enfoque organizacional

Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Las respuestas que responden a los principios positivos antes indicados, son:

A	1, 2, 3, 4 y 5	SI
B	1, 2, 3 y 4	SI
C	1, 2 y 3	SI
D	1, 2 y 3	SI
D	4	NO
E	1, 2 y 3	SI
F	1	SI
F	2	NO

A través del cuadro anterior mediante su respectiva aplicación se puede precisar cuanto es el puntaje que se obtuvo del cuestionario sobre las relaciones del directivo de la comuna Ayangue y así definir las relaciones laborales del Cabildo Comunal.

❖ **Profesionalización y desarrollo del recurso humano.**

Para la ejecución de los servicios a cargo de la comuna Ayangue se debe vincular el recurso humano idóneo y capacitado, pues este es el principal recurso con que cuenta la administración para mejorar su capacidad de gestión, ello significa que uno de los aspectos de interés para el dirigente comunal consiste en conocer las fortalezas y debilidades del personal del Cabildo.

También es importante implementar o promover acciones tendientes a la actualización y formación permanente del recurso humano, en temas muy afines al ejercicio de sus labores para mejorar el desempeño en cumplimiento de las funciones asignadas.

❖ **Trabajo en equipo**

El dirigente comunal debe estimular la participación, el libre intercambio y el debate de las ideas; tomar en cuenta los diferentes pensamientos y reconocer el valor de cada persona y sus contribuciones; descubrir las prácticas que contribuyen hacia el desarrollo de los potenciales de los miembros, y promover la unidad para la mejor ejecución de las tareas del equipo en función de los objetivos y de las metas organizacionales.

Los miembros del Cabildo deben poseer capacidades personales, con actitudes y disciplina para trabajar en equipo en forma coordinada, por su parte el trabajo del dirigente es formar al equipo de trabajo y crear confianza y solidaridad entre sus miembros para apoyarse mutuamente en beneficio de la organización y por supuesto de toda la ciudadanía de la comuna Ayangue.

4.5.5. Entorno externo

➤ **Participación comunitaria**

Se refiere a acciones colectivas de los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida, relacionada con la mejora del desarrollo de la comunidad, promoviendo la realización de obras de beneficio común y la participación en la ejecución de proyectos de tipo comunitario como, alcantarillado, aguas hervidas, arreglo de calles, entre otras.

De forma que puedan presentar sus intereses y concretar las estrategias de desarrollo en el Cabildo de la comuna Ayangue, predomina la intervención de los ciudadanos en ámbitos de incidencia colectiva a esto también se la conoce como participación ciudadana, Por ejemplo, la pavimentación de una calle, los intereses comunes de la población y su participación en busca del interés general. Se da fundamentalmente a través de grupos de acción comunal.

4.6. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Al haber planificado lo que se va a realizar, y al administrar adecuadamente los recursos financieros y el talento humano, la dirigencia comunal entonces debe de ejecutar sus programas, proyectos y actividades, ejecutando acciones en favor de la comunidad.

La gestión de los programas es el medio por el cual la directiva de la comuna Ayangue produce los bienes y los servicios que permitan alcanzar los objetivos establecidos en su respectiva planificación, así por ejemplo si uno de los objetivos fuese mejorar la calidad de vida de los niños de la comuna, se lograría mediante la entrega oportuna de servicios como salud, educación, vivienda, la protección de sus derechos y el ejercicio de sus deberes, pero si fuera lo contrario la sociedad estaría en condiciones muy precarias, en el que no poseería los medios o recursos suficientes para su desarrollo y bienestar.

El Cabildo de la comuna Ayangue debe concientizar ante todo los requerimientos comunes de la ciudadanía, puesto que desde la planificación, la gestión del presupuesto, la dirección se ha tomado este principio fundamental para concretar con la gestión de los programas y proyectos, no dejando a un lado las estrategias que se tomaron en cuenta para el mejoramiento continuo.

La ejecución exitosa de la planificación del Cabildo consiste en que los programas y proyectos se hayan dado al cumplimiento de sus objetivos y metas, estos programas y proyectos dependerán mucho de la gestión y de la asignación de los recursos.

4.6.1. Estructura para la elaboración de Proyectos

A través de los proyectos se producen también los bienes y servicios, en el que debe de tener una duración determinada, se debe realizar mediante un

procedimiento, puesto que si el proyecto está mal diseñado, generará desperdicios de recursos tanto humanos como financieros, provocando frustración entre los beneficiarios y por ende de sus ejecutores. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), otorga una guía para la elaboración y presentación de programas y proyectos, el cual debe ser considerado para la realización de todo programa y proyectos.

A continuación se presenta la estructura para elaborar proyectos:

GRÁFICO N° 37 Estructura para la elaboración de proyectos

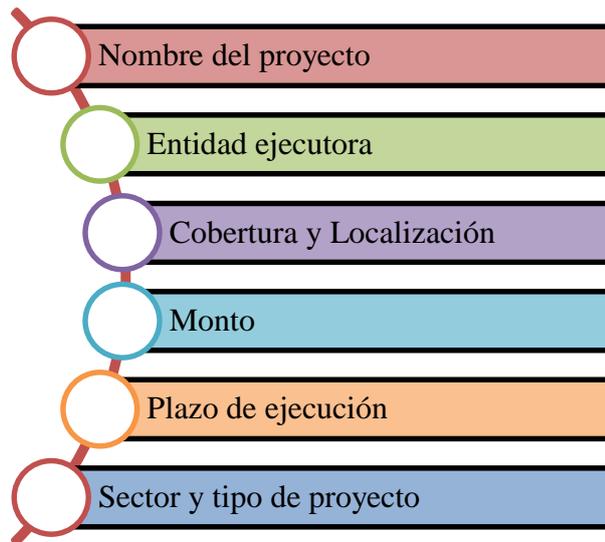


Fuente: SENPLADES
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

Como se dio a conocer en el gráfico anterior la elaboración de proyectos, está estructurado en ocho pasos y estos a la vez se encuentran subdivididos, el cual el Cabildo Comunal de Ayangue tomará a consideración para ser ejecutados en la

realización de sus programas o proyectos. Esta estructura se basa mediante el aporte de la SENPLADES, el cual presento a continuación:

GRÁFICO N° 38 Datos generales del proyecto



Fuente: SENPLADES

Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

1. Datos Generales del proyecto

1.1 Nombre del proyecto: El nombre del proyecto debe responder las preguntas.

- ¿Qué se va a hacer? y, ¿Sobre qué?

1.2 Entidad ejecutora: Es el establecimiento de la organización encargada del proyecto, en este caso corresponde netamente al Cabildo de la comuna Ayangue.

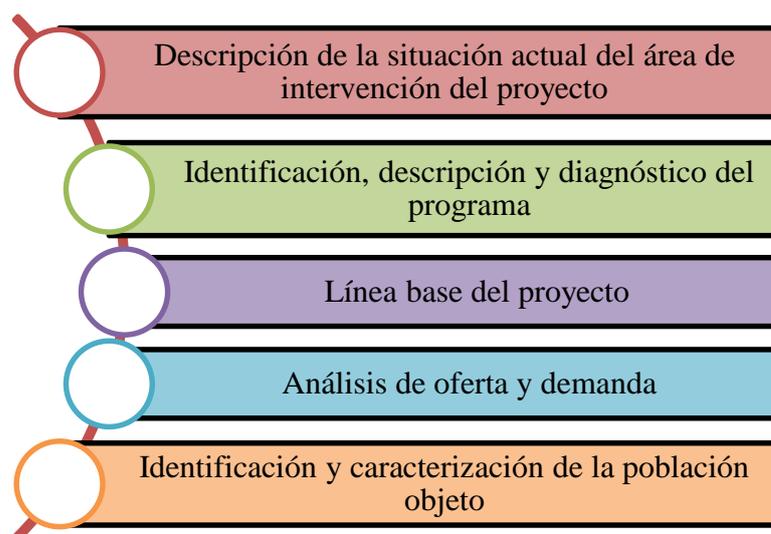
1.3 Cobertura y Localización: Corresponde al sitio geográfico, en el que va a estar ubicado el proyecto.

1.4 Monto: Es la especificación total del monto en dólares para la ejecución del proyecto.

1.5 Plazo de ejecución: Es el tiempo determinado para haber dado ejecución al proyecto.

1.6 Sector y tipo de proyecto: Es la determinación del sector dado, al cual corresponde realizar el proyecto y la especificación del tipo de intervención que se va a ejecutar.

GRÁFICO N° 39 Diagnóstico y problema



Fuente: SENPLADES
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

2. Diagnóstico y problema

2.1 Descripción de la situación actual del área de intervención del proyecto: Es fundamental que el Cabildo de la comuna Ayangue, ejerza la representación de la situación actual en el que se encuentra actualmente el proyecto especificando cada una de sus características o de sus áreas como por ejemplo: los límites, la edad y etnia, la salud, los servicios básicos, entre otros.

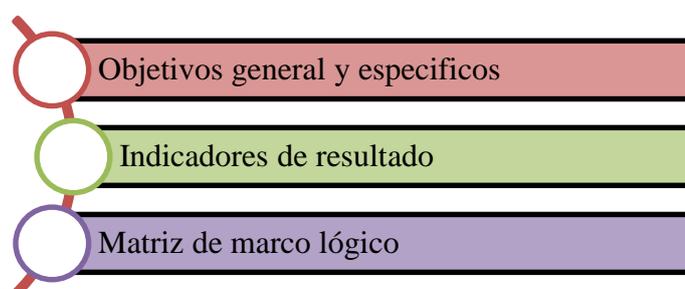
2.2 Identificación, descripción y diagnóstico del programa: Es importante que el Cabildo de la comuna Ayangue, analice el inicio u el origen del problema, es decir interprete cuáles son las causas claramente del porqué se encuentran en la situación existente, además se deben de conocer los aspectos que la rodean.

2.3 Línea base del proyecto: Establece la situación actual de los componentes sociales, demográficos, económicos, ambientales, organizativos, capacidades, entre otros; sobre los cuales el proyecto va a influir, es decir produce ciertos efectos, tomando cada uno de estos como características fundamentales, para el debido proceso.

2.4 Análisis de oferta y demanda: El análisis de la oferta se refiere al conocimiento de las posibles entidades que oferten el bien o servicio en el área de influencia del proyecto, mientras que el análisis de la demanda se refiere a la noción de la población demandante total, del área de influencia del proyecto.

2.5 Identificación y caracterización de la población objeto: Es el resultado que se obtiene luego de la identificación del problema y de la demanda insatisfecha de la población, por lo tanto se reconoce que le corresponde a la ciudadanía de tal sector la atención de sus necesidades por medio del proyecto.

GRÁFICO N° 40 Objetivos del proyecto



Fuente: SENPLADES
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general y objetivos específicos

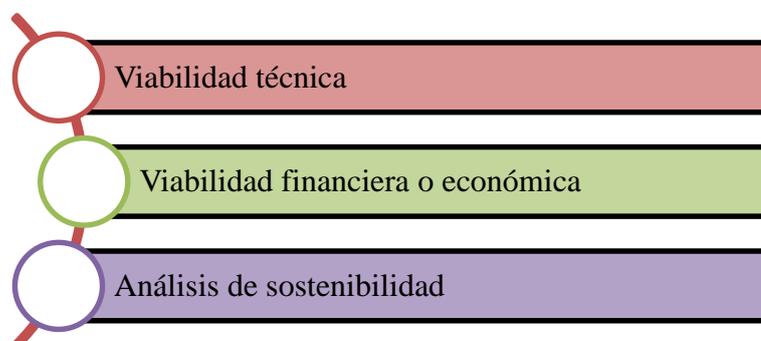
3.1.1 Objetivo general: Con relación al problema el objetivo general del proyecto son las metas que se desea alcanzar, mediante la respectiva planificación, es el punto central en el cual se debe fijar y por el cual se debe orientar las acciones respectivas.

3.1.2 Objetivos específicos: El Cabildo de la comuna Ayangue debe formular la degradación del objetivo general, es decir debe realizar una disminución o extracción de este, en puntos más precisos, concretos y determinados, a los cuales se los conoce como específicos.

3.2 Indicadores de resultado: Describen los resultados proporcionados luego de la ejecución del proyecto, los indicadores especifican cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.

3.3 Matriz de marco lógico: Es la coordinación de los objetivos, actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos del proyecto, permitiendo tener una imagen global del proyecto propuesto.

GRÁFICO N° 41 Viabilidad y plan de sostenibilidad



Fuente: SENPLADES
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

4. Viabilidad y plan de sostenibilidad

4.1 Viabilidad técnica: Son los correspondientes estudios que se elaboran para ver si el proyecto va a ser factible y si cumple con todos los requisitos.

4.2 Viabilidad financiera o económica: Se refiere a la metodología, identificación y valoración del cálculo de la inversión total del proyecto, los costos de operación y mantenimiento.

4.3 Análisis de sostenibilidad: Hace referencia al impacto que proporcionará el proyecto, en el que se proporcionen sostenibilidad ambiental y social.

GRÁFICO N° 42 Presupuesto



Fuente: SENPLADES
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

5. Presupuesto

5.1 Presupuesto: Se deberá elaborar el presupuesto, considerando los ingresos y gastos, para que estos sean presentados, teniendo así un formato al cual regir para el proyecto a ejecutar.

5.2 Fuentes de financiamiento: Determina que fuentes de financiamiento que se utilizarán para gestionar el proyecto, por ejemplo si fue por un crédito, se deberá indicar que entidad lo concede y establecer la forma de pago.

GRÁFICO N° 43 Estrategias de ejecución



Fuente: SENPLADES
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

6. Estrategia de ejecución

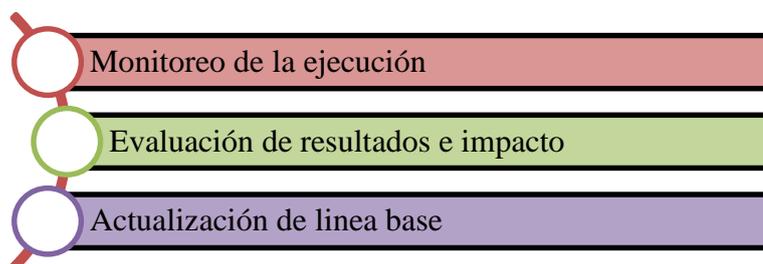
6.1 Estructura operativa: El Cabildo de la comuna Ayangue, En toda realización de proyectos o programas debe de plasmar un reglamento que norme y presente las concernientes estrategias de ejecución para dar continuidad al proyecto.

6.2 Arreglos institucionales y modalidad de la ejecución: En el caso de que, la directiva de la comuna Ayangue, tenga algún tipo de acuerdo con otras entidades sean públicas o privadas para la ejecución del proyecto, se deberá describir cuales son las instituciones involucradas y el modo en el cual se involucrará.

6.3 Cronograma valorado en componentes y actividades: Se elaborará un cronograma en el que se incluyan los componentes y las actividades, para establecer el avance de cada acción a ser ejecutada por el proyecto.

6.4 Origen de insumos: Los insumos son los bienes que van a ser empleados en la realización del proyecto como por ejemplo, la materia prima, los equipos, la maquinaria entre otros, en el cual se detallará su origen; es decir de donde provienen.

GRÁFICO N° 44 Estrategia de seguimiento y evaluación



Fuente: SENPLADES
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

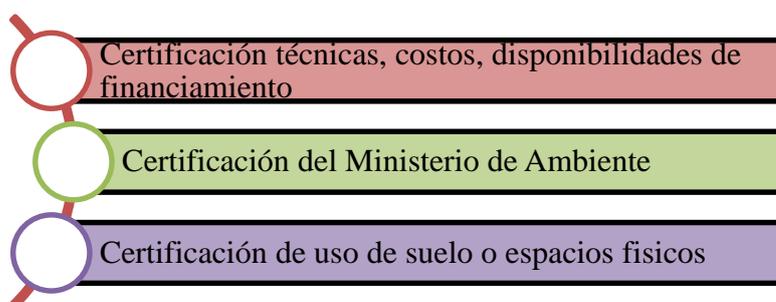
7. Estrategia de seguimiento y evaluación

7.1 Monitoreo de la ejecución: Determina el avance del proyecto en la etapa de ejecución en la que las obras realizadas, demostrará si se está siguiendo el respectivo orden o si hay desviaciones.

7.2 Evaluación de resultados e impactos: Al evaluar los resultados es necesario que el proyecto se haya dado por terminado, para así determinar si las metas fueron alcanzadas. Al evaluar el impacto se deberá estimar un tiempo considerable y observar lo que la funcionabilidad del proyecto beneficia a la ciudadanía.

7.3 Actualización de línea base: Se podrá realizar la actualización de la línea base del proyecto una vez que se considere necesaria para ser ejecutado.

GRÁFICO N° 45 Anexos



Fuente: SENPLADES
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

8. Anexos

8.1 Certificaciones técnicas, costos, disponibilidad de financiamiento y

otras: Para que el Cabildo presente sus proyectos deberá adjuntar los anexos que corresponden por ejemplo a la certificación técnica, disponibilidad de recursos económicos en el caso de ser financiado por un crédito u otros.

8.2 Certificación del Ministerio de Ambiente y otros según corresponda:

Es muy importante que el Cabildo de a conocer que la realización del proyecto o programa no afectará al medio ambiente, es por eso que necesitará de un certificado que otorgue el ente encargado de la preservación del ambiente.

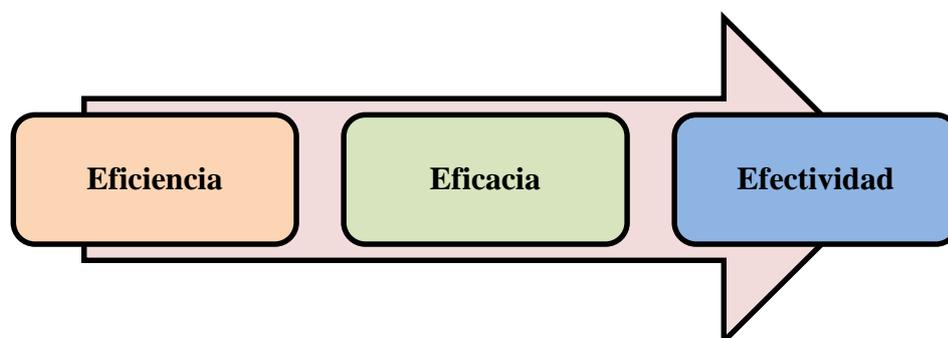
8.3 Certificación de uso de suelo o espacios físicos:

Se debe considerar la legalización de las propiedades o espacios físicos para su implementación, el cual evitará inconveniente para la ejecución del proyecto.

Los directivos del Cabildo deben concientizar que todo programa o proyecto, deberá ser presentado con cada una de las características antes mencionada, según la estructura que ha sido proporcionada.

4.6.2. Efectividad organizacional

GRÁFICO N° 46 Efectividad



Fuente: Gestión Pública
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

La efectividad organizacional, es el grado en el cual el Cabildo de la comuna Ayangue realizará sus objetivos, de manera que estos cumplan con las debidas mediciones, para ser evaluados de forma integral es decir no solamente evalúa el logro de los objetivos o de las metas de la organización sino también la eficacia y eficiencia.

➤ **Eficacia organizacional**

La eficacia organizacional, se trata del grado de satisfacción de la ciudadanía con el servicio brindado, las obras realizadas, la forma de funcionar de la organización, la responsabilidad social y alcance de las metas.

➤ **Eficiencia organizacional**

La eficiencia es la cantidad de recursos que se utiliza, si el Cabildo de la comuna Ayangue alcanza un nivel dado de ejecución de programas, proyectos o actividades, con menos recursos que otra se describirá como más eficiente. Si una organización tiene un elevado índice de eficiencia con el hecho de optimizar recursos, pero no alcanza sus objetivos o metas organizacionales, entonces no le permitirá tener efectividad.

4.7. CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

La gestión administrativa de la directiva comunal, demanda de un proceso permanente de control y seguimiento, desde el interior de los que integran el Cabildo e incluso hasta la comunidad, a los cuales se les ha proporcionado algún tipo de beneficio, a través de la implementación de proyectos sociales, basado en sus necesidades prioritarias.

En este sentido la comuna de Ayangue, aplicará diferentes tipos de control en el que se comprende que una buena gestión se mide por el cumplimiento de la responsabilidad frente a la sociedad, con respecto a la ejecución de objetivos que contribuyan a la creación de nuevas oportunidades de desarrollo, satisfaciendo las necesidades de la población.

4.7.1. Tipos de control

Control interno, control disciplinario, control fiscal, y; control social.

- **Control interno:** La dirigencia de la comuna Ayangue, aplicará este tipo de control el cual es un proceso continuo realizado tanto por la autoridad máxima como por los que integran el Cabildo, para verificar, vigilar o proporcionar la efectividad en el uso de los recursos y el cumplimiento de objetivos previstos y de las normativa que se deben aplicar, como por ejemplo: Constitución de la República del Ecuador.
- **Control disciplinario:** El control disciplinario comprenderá al uso correcto del ejercicio de las funciones y obligaciones de los miembros de la directiva comunal, mediante un instrumento en el cual se encuentren establecidas las conductas que conlleven al cumplimiento del ejercicio de deberes, funciones y derechos que respalden las actividades que netamente le correspondan realizar, como por ejemplo el manual de funciones, donde se encuentras los deberes y atribuciones del Cabildo.
- **Control fiscal:** El control fiscal es el conjunto de mecanismos legales, técnico y administrativo que utiliza el Estado, para vigilar la gestión fiscal de la administración, en este caso la directiva de la comuna Ayangue debe aplicar todas las disposiciones legales en cuanto el uso de los recursos monetarios, como por ejemplo; la recaudación de impuestos.

- **Control social:** Como su nombre lo indica la dirigencia comunal debe permitir y dar acceso, al control y vigilancia que el ciudadano ejerce sobre la gestión pública, sobre sus resultados y la prestación de los servicios que brinda.

Cabe indicar que el control social es un derecho y un deber de la ciudadanía o de los denominados grupos sociales, como por ejemplo; las veedurías ciudadanas, comités de vigilancia, juntas de vigilancia, comité de control social, encargados de observar, mirar o registrar si las acciones son conforme a la ley.

CUADRO N°. 12. Ficha de satisfacción del usuario (sugerencia)

Fecha:

1. DATOS DEL SUGERENTE	
Nombre:	Cédula de Identidad:
Dirección:	Teléfono:
2. SUGERENCIA	
Descripción de la sugerencia:	
Descripción de la respuesta o resultado esperado:	
3. OBSERVACIÓN	
a)	
b)	
c)	
4. FIRMA DEL SUGERENTE	
Firma	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

4.7.2. El papel de la comunidad en la gestión

El papel de la comunidad de la comuna de Ayangue, en la gestión administrativa del Cabildo Comunal se concreta mediante aspectos, es por eso la necesidad de

que el Cabildo Comunal aplique este tipo de control, puesto que es de suma importancia al igual que todos los tipos de control antes anunciados.

A continuación se presenta los papeles de la comunidad en la gestión:

- El control y los grupos sociales, al observar que se cumplan los procedimientos legales.
- La realización de propuestas que se concreten en proyectos elaborados e inscritos en la planificación tanto de programas y proyectos.
- El apoyo de mancomunidades para potenciar los recursos, la destinación de los recursos y los objetivos propuestos.

4.7.3. Seguimiento

El Cabildo deberá realizar el seguimiento, pues este provee información, sobre el progreso de la organización acerca de los programas o proyectos, para comparar los avances logrados frente a las metas propuestas. Con un enfoque en el desempeño, proporciona elementos para la acción correctiva y establece responsabilidades entre los ejecutores y sus resultados, pero no examina la causalidad entre las intervenciones y sus efectos.

CUADRO N°. 13. Seguimiento de actividades

FECHA:

ACTIVIDADES	PRODUCTO SERVICIO	% DE CUMPLIMIENTO				TOTAL EN %	RESPONSABLE	CARGO
		I	II	III	IV			

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

4.7.4. Evaluación

La evaluación consiste en que el Cabildo tenga una valoración absoluta de las causas mediante su intervención y los efectos que proporcionen, los cuales podrán ser positivos o negativos, esperados o no esperados, para determinar su relevancia, su eficiencia, su efectividad, el impacto y la sostenibilidad. Es claro recalcar que el objetivo de la evaluación dentro del Cabildo es fundamental, puesto que se refiere al incorporar lo aprendido para de esta forma mejorar las decisiones relacionadas con mantener, crear o eliminar una acción u programa.

- **Autoevaluación**

La relación que el Cabildo realice entre la evaluación y las acciones efectuadas según la planificación, depende de la integridad de la gestión realizada y de los resultados ya que permite tomar decisiones racionales orientadas a la prestación de los servicios sociales, que se constituyen una fuente de información, permitiendo la rendición de cuentas y el control social.

Se realiza una verdadera evaluación, cuando los actores de ella, es decir cuando los miembros del Cabildo son los mismos responsables de realizarla; implica que los miembros de la directiva evalúen la consecución de las metas expuestas en sus planes, el cual servirá para valorar y mejorar las acciones y la planificación efectuada por los dirigentes comunales, a esto se conoce como una autoevaluación, en el que de forma sincera expresen su estado.

- **Ámbitos y aplicación de la evaluación**

La directiva de la comuna Ayangue deberá realizar la evaluación de sus actividades en tres principales e importantes áreas, las cuales muy detalladamente se analizan a continuación: En la gestión, en la planificación y en el control ciudadano. Estas áreas a la vez, constan de las siguientes aplicaciones:

CUADRO N°. 14. Principales áreas de evaluación.

En la gestión	En la planificación	En el control ciudadano
<ul style="list-style-type: none"> - Fundamenta la toma de decisiones y fortalece la responsabilidad. - Contribuye a la asignación más eficiente de los recursos. - Facilita el control y las decisiones presupuestales. - Posibilita ajustes a programas en curso. - Contribuye en mejorar el desempeño de programas y proyectos. - Genera aprendizaje organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar conocimientos y aprendizajes en el área de la planificación. - Vigila la calidad de las estrategias utilizadas en la planificación. - Permite hacer ajustes oportunos. - Identifica las buenas prácticas y acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aporta al control ciudadano. - Contribuye a la responsabilidad. - Suministra información para el control ciudadano. - Permite mostrar la eficiencia y rendir cuentas. - Facilita la participación.

Fuente: Elaboración Propia
 Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

• **Diseño del sistema de evaluación:**

El Cabildo deberá realizar la evaluación de forma periódica, para esto se debe tener un diseño que permita generar la metodología que seguirá la administración para hacer el seguimiento y evaluación de su plan, en el que se deban incluir los avances y logros obtenidos, para el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación es necesario que el Cabildo tenga en cuenta los siguientes elementos:

- Una definición precisa de los objetivos, y de las metas cuantificables, juntamente con el diseño de los indicadores, los cuales permitirán analizar los avances tanto en términos de resultado como de producto.

- Establecer para quienes estará destinado el sistema, los usuarios y la finalidad de su uso, el cual puede ser administración, rendición de cuentas, grupos sociales y control.
- Disponibilidad de información y recursos disponibles y compromisos de la dirigencia comunal.
- La relación entre los miembros del Cabildo y la evaluación, ya que en muchos casos los resultados dependen de la acción de ambas.

El objetivo de realizar la evaluación en el Cabildo de la comuna Ayangue, es con el único objetivo de obtener mejores niveles de bienes y servicios otorgados, productos y resultados que redunden en una mayor calidad de vida para la comunidad en general y para el Cabildo. La relación entre los resultados alcanzados y las metas propuestas, en la planificación es la eficacia, esta mide el desempeño del Cabildo para cumplir con las metas propuestas en su respectiva planificación, entre mayor sea el grado de cumplimiento en las metas trazadas, mayor es el nivel de eficacia obtenido.

- **Rendición de cuentas**

Para la ciudadanía de la comuna Ayangue, es muy importante que el Cabildo practique condiciones de confianza con la ciudadanía y esta se la obtiene a través de la rendición de cuentas, con el fin de generar transparencia, fortalecer el control en la administración pública, garantizar la información y el diálogo.

La comunidad de Ayangue podrá evaluar, podrá vigilar la gestión en el Cabildo, podrá construir opinión y hacer propuestas para mejorar el desempeño de la administración, siempre y cuando tenga la información que les permita realizar, lo anterior.

En cuanto a la directiva comunal, la rendición de cuentas implica responsabilidad, mediante el cual informan, explican, responden y además se debe estar dispuesto a recibir propuestas que mejoren su gestión administrativa.

4.7.5. Resultados

- **Satisfacción de los usuarios**

Conocer la satisfacción de los usuarios es una práctica importante que el Cabildo debe realizar, pues permite adecuar los bienes y servicios las expectativas de quienes los usan y los consumen, siendo un medio para evaluar la gestión del Cabildo.

La ciudadanía requiere de que sus necesidades sean atendidas con mucho valor, luego de ser consideradas otorgan medidas de evaluación, criticando positiva o negativamente la acción realizada por el Cabildo, esa es una más de las razones por el cual se debe procurar brindar servicios de calidad, hacia la ciudadanía.

- **Bienestar Social**

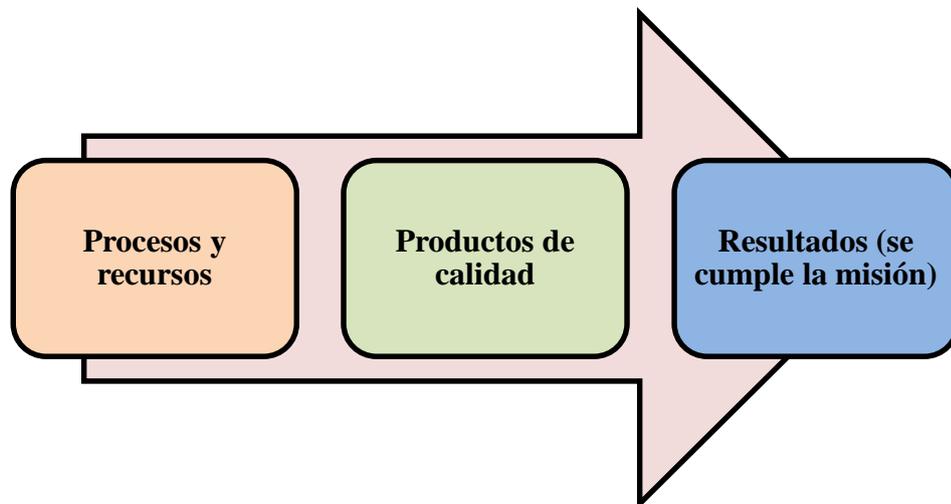
El Cabildo de la comuna Ayangue puede definir al bienestar social como el conjunto de efectos de satisfacción que se producen en la ciudadanía, en la que la igualdad sea extendida a todos y en forma sostenible para el beneficio de la población. Incluyen dimensiones importantes como: salud, vivienda, seguridad, entorno, infraestructura, servicios, entre otros.

Ahora bien, para generar el debido control a los programas, proyectos y actividades, que el Cabildo ejecute, se necesita medir las acciones llevados a cabo por los directivos en relación con la evolución o bienestar social para obtener los resultados, es decir la comprensión del bienestar social, es posible a través del estado en que se encuentra satisfecha la ciudadanía.

Ante todo los resultados requiere de la transformación y del desarrollo del Cabildo, basada en el cumplimiento de los procedimientos por eso es importante establecer un ambiente administrativo y organizacional en el que los resultados sean el centro de atención y en el que se juzgue a las autoridades por los cambios que han promovido en la sociedad. Por estas razones, el resultado debe verse como un compromiso de los directivos de la comuna otorgando una buena gestión administrativa.

- **Productos**

GRÁFICO N°. 1. Relación procesos, productos y resultados



Fuente: Evaluación de actividades y resultados
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

La gestión basada en resultados se conduce a la obtención de productos los cuales hacen referencia a los bienes y servicios por el cual el Cabildo debe gestionar sus diferentes actividades. Como resultado de todo lo anterior, el Modelo de Gestión Administrativa, es consecuente al desarrollo de productos que satisfagan las demandas de la ciudadanía en cumplimiento de la misión institucional.

4.8 PLAN DE ACCIÓN

CUADRO N°. 15. Plan de acción.

PLAN DE ACCIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA					
Problema principal: Incidencia de los pilares de gestión en el desarrollo organizacional de la comuna Ayangue, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.					
Fin de la propuesta: Garantizar una adecuada gestión Administrativa del Cabildo de la comuna Ayangue, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, a través de la aplicación de los pilares de gestión para lograr su desarrollo organizacional.				Indicadores: Satisfacción de la comunidad.	
Propósito de la propuesta: Fortalecer la Gestión Administrativa de la comuna Ayangue, a través de la aplicación de metodologías y lineamientos que permitan generar el Desarrollo Organizacional.				Nivel de gestión administrativa del Cabildo de la comuna Ayangue.	
N°	Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
1	Direccionar el proceso de planificación a través del uso de la matriz FODA y elementos orientadores.	Cabildo Comunal con aplicación de la planificación propuesta.	Elaboración de la respectiva planificación.	Miembros de Cabildo Comunal.	Elaboración del cronograma de reuniones con los socios comunales. Realizar jornadas de socialización para el establecimiento de los componentes de la respectiva planificación institucional.
2	Direccionar la administración del Cabildo Comunal, mediante directrices y lineamientos para el diseño y elaboración del presupuesto institucional.	Cabildo Comunal de Ayangue con presupuesto.	Aplicación de las directrices y lineamientos presupuestarios.	Miembros de Cabildo Comunal.	Jornadas de socialización entre directivos del Cabildo y los socios comuneros, para realizar la elaboración del presupuesto institucional.

3	Fomentar la buena toma de decisiones y las relaciones entre directivos comunales y ciudadanía mediante la descripción y características de liderazgo.	Cabildo Comunal con liderazgo.	Aplicación del liderazgo por parte de los dirigentes comunales.	Miembros de Cabildo Comunal.	<p>Efectuar talleres para fortalecer el liderazgo democrático en el Cabildo Comunal.</p> <p>Promover talleres de actualización y formación permanente del recurso humano, en temas muy afines al ejercicio de sus labores.</p>
4	Orientar la elaboración de programas y proyectos comunales, mediante directrices y pasos a seguir; a fin de que sean formulados de manera adecuada en base a las necesidades más urgentes de la comunidad.	Cabildo Comunal con adecuada formulación programas y proyectos.	Aplicación de las directrices y pasos a seguir para la elaboración de programas y proyectos.	Miembros de Cabildo Comunal.	<p>Establecer los programas y proyectos, en base a los requerimientos más prioritarios de la comunidad.</p> <p>Dar cumplimiento a los requerimientos de la guía para la elaboración de los programas y proyectos.</p>
5	Orientar la ejecución y el cumplimiento de objetivos y actividades administrativas de los dirigentes comunales, mediante el establecimiento de fichas de control y evaluación.	Cabildo Comunal con fichas de control y evaluación de objetivos y actividades administrativas.	Aplicación de las fichas de control y evaluación.	Miembros de Cabildo Comunal.	<p>Desarrollar evaluaciones parciales, sobre el desempeño de los directivos de la comuna Ayangue.</p>

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

4.9 PRESUPUESTO REFERENCIAL

CUADRO N°. 16. Presupuesto Referencial

PRESUPUESTO DE LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA	
TALLERES DE SOCIALIZACIÓN	
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Facilitador	\$ 800,00
Foto copias	\$ 20,00
Resmas de hojas	\$ 30,00
Carpetas	\$ 30,00
Proyector	\$ 300,00
Viáticos	\$ 70,00
Computadora portátil	\$ 600,00
Subtotal	\$ 1.850,00
MESAS DE TRABAJO	
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Facilitador	\$ 800,00
Foto copias	\$ 30,00
Resmas de hojas	\$ 30,00
Carpetas	\$ 30,00
Viáticos	\$ 100,00
Subtotal	\$ 990,00
CAPACITACIÓN	
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Honorarios profesionales	\$ 800,00
Resmas de hojas	\$ 10,00
Carpetas	\$ 10,00
Viáticos	\$ 860,00
Subtotal	\$ 860,00
TOTAL	\$ 3.700,00

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

CONCLUSIONES

- El instrumento administrativo ilustra la planificación, a través del uso de la matriz FODA y elementos orientadores para el Cabildo de la Comuna Ayangue.
- La propuesta contiene directrices y lineamientos para el diseño y elaboración del presupuesto institucional.
- La herramienta guía presenta la descripción y características de liderazgo, que fomentan la buena toma de decisiones y las relaciones entre directivos comunales y ciudadanía.
- El modelo de gestión administrativa propone directrices y pasos a seguir, para la formulación adecuada de programas y proyectos comunales en base a las necesidades más urgentes de la comunidad.
- La propuesta presenta fichas de control, evaluación de los objetivos y cumplimiento de actividades administrativas, de los dirigentes comunales.

RECOMENDACIONES

A los directivos de la Comuna Ayangue, quienes deben:

- Considerar la planificación a través del uso de la matriz FODA y elementos orientadores, que propician cambios en la administración del Cabildo Comunal de Ayangue.
- Analizar las directrices y lineamientos para el diseño o elaboración del presupuesto institucional.
- Hacer uso de la descripción y características del liderazgo, para la buena toma de decisiones y relaciones entre directivos comunales y ciudadanía.
- Analizar las directrices y pasos a seguir, para la formulación adecuada de programas y proyectos comunales en base a las necesidades más urgentes de la comunidad.
- Evaluar los objetivos y cumplimiento de actividades administrativas de los dirigentes comunales, a través de las fichas de control propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamento de la administración, teoría general y proceso administrativo*.
- Amorós Eduardo. (2010). *Comportamiento Organizacional*.
- Arnoletto, E. J. (2014). *Fundamento de la administración de las organizaciones*. Cordova Argentina: eumet.
- Bernal César. (2010). *Metodología de la Investigación*.
- Crespo, M. (2010). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*.
- Di Pasquale Eugenio Actis. (2009). *La operacionalización del concepto de Bienestar Social: un análisis comparado de distintas mediciones*.
- Eduardo, A., & Carolina, D. (2009). *Un aporte a la gestión pública*.
- Francisco, C. V. (2009). *Guía de orientaciones para la evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo*.
- García Sanchez, I. (2010). *Introducción a la contabilidad*.
- Hernandez, & Rodriguez. (2011). *Introducción a la administración, teoría general administrativa*.
- Hitt, I., & Hosklsson. (2009). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización*.
- Ibarra, M. A. (2009). *Introducción a las finanzas públicas*.
- MEF. (2014). *Ministerio de Economía y Finanzas*.
- Munch, L. (2010). *Administración, Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativo*.

Pinto Cristiani Mario. (2012). *Desarrollo organizacional*.

Pinto Mario. (2012). *Desarrollo Organizacional*.

Rentería, C., & Henríquez, H. (2008). *Gestión Pública Local*. Colombia: Imprenta nacional de Colombia.

Reyno Manuel. (2008). *Actualizaciones para el management y el Desarrollo Organizacional*.

Rincón Soto, C. A. (2011). *Presupuestos empresariales*.

Roberto, L., & Mauricio, G. (2010). *La Gestión para resultados en el desarrollo*.

Sampieri, Collado, & Batipta. (2010). *Metodología de la Investigación*.

Santa, P., & Feliberto, M. (2010). *Metodología de la investigación*.

Scott, & Jervis, D. (2010). *Manual de planeación corporativa*. Argentina.

Stephen, R. (2013). *Comportamiento Organizacional*.

Stephen, R., & David, D. (2009). *Supervisión*.

Yrigoyen Chasco. (2009). *Medición del Bienestar Social de los Municipios*.

Zabala, V., & Zabala, J. C. (2013). *Gestión Pública*. Ecuador: Corporaciones EKOS.

GLOSARIO

MODELO DE GESTIÓN: Es la acción de administrar, haciendo diligencias conducentes al desarrollo de las actividades planificadas de forma democrática y eficiente promoviendo una participación responsable de todos los actores sociales de una determinada organización.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Es el estudio de la organización, basándose en el comportamiento y mejorando la eficiencia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

PLANIFICACIÓN: Es el modo en el cual se identifican y ordenan las estrategias para alcanzar las metas determinadas, en él se establecen la misión, la visión, objetivos el POA institucional, entre otros.

PROYECTO DE PRESUPUESTO: El proyecto de presupuesto es el estimativo de los ingresos y el gasto máximo autorizado que se pueda aplicar en la respectiva ejecución de los programas y proyectos.

METAS ORGANIZACIONALES: Estado deseado que la organización desea alcanzar.

LÍDER: Es aquella persona capaz de influir en los demás. Es la referencia a seguir dentro de un grupo; su opinión es la más valorada.

PROGRAMAS: Los programas es el medio por el cual la directiva de la comuna Ayangue produce los bienes y los servicios que permitan alcanzar los objetivos establecidos en su respectiva planificación.

EVALUACIÓN: Es la etapa final de un proceso, cuyo resultado implica la modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevas implementaciones.

ABREVIATURA

POA:	Plan operativo anual
FODA:	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
CRE:	Constitución de la República del Ecuador
SENPLADES:	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Social
PNBV:	Plan Nacional del Buen Vivir
DAFO:	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
COPFP:	Código orgánico de planificación y Finanzas Públicas

ANEXOS

ANEXO N° 1 Carta aval



Santa Elena, 25 de Septiembre del 2013

ECONOMISTA

DAVID BATALLAS GONZÁLEZ

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – UPSE

En su despacho

De mis consideraciones:

Por medio del presente documento, pongo en su conocimiento que la estudiante de la prestigiosa carrera, Srita. Lilliana Mireya Gonzabay Méndez portadora de la cedula de identidad N° 0928620855, le otorgamos la respectiva autorización para realizar la tesis **"MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA AYANGUE, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014"**, mismo que servirá para el desarrollo de sus actividades académicas.

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




Sr. Benjamín Ponce Choez
SECRETARIO
092347078-5

DIRECCION: Calle Principal - Barrio María Auxiliadora – e-mail: comunayangue@hotmail.com
TELEFONOS: Presidente 0993008543 – Secretario 0989960685 Secretaría Oficina 0989924718
C.e. Archivos Oficios 2013-COMUNA AYANGUE
AYANGUE – ECUADOR

Fuente: Cabildo Comunal de Ayangue
Elaborado por: Lilliana Gonzabay Méndez

ANEXO N° 2 Cruce de Ayangue



Fuente: Proceso de Investigación
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

ANEXO N° 3 Casa comunal



Fuente: Proceso de Investigación
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

ANEXO N° 4 Secretario de la comuna



Fuente: Pepe Salinas (Secretario del Cabildo)
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

ANEXO N° 5 Sala de sesiones



Fuente: María Tómal Baquerizo (Socia Comunera)
Elaborado por: Liliana Gonzabay Méndez

ANEXO N° 6 Entrevista a los directivos del Cabildo



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



ENTREVISTA

Objetivo: Recopilar información a través de la aplicación de entrevistas dirigidas a los directivos comunales; orientados al diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la Comuna Palmar, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

INFORMACIÓN GENERAL:

Nombres: _____

Profesión: _____

Cargo en la comuna: _____

- 1. ¿Mencione las leyes y reglamentos, por el cual el Cabildo de la comuna Ayangue está siendo regulado, para su respectivo funcionamiento?**

- 2. ¿Cómo está conformada la directiva de la comuna Ayangue?**

3. ¿Cuál es el grado de conocimiento administrativo que posee, para la ejecución de sus funciones?

4. ¿Considera que los objetivos con los que cuenta la organización son alcanzados, (Si o No) y porque?

5. ¿Dentro de la planificación, se encuentran inmersos la proyección de programas y proyectos que contribuyan al Bienestar Social de la comuna Ayangue?

6. ¿De qué manera obtiene el financiamiento, para la ejecución de sus actividades el Cabildo de la comuna Ayangue?

7. ¿Describa cuál es el entorno en el que los integrantes de la directiva comunal, ejecutan sus funciones para el logro de los objetivos?

8. ¿Cómo realiza el control sobre la ejecución de las actividades en el Cabildo Comunal?

9. ¿Siente usted compromiso por el bienestar de la población?

10 ¿Está usted de acuerdo con la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la comuna Ayangue?

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO N° 7 Encuesta a los socios de la comuna



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



ENCUESTA

Objetivo: Recopilar información a través de la aplicación de encuestas dirigidas a los socios comunales; orientados al diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la Comuna Ayangue, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

INFORMACIÓN GENERAL:

Edad:

18-20	<input type="checkbox"/>	21-30	<input type="checkbox"/>	31-40	<input type="checkbox"/>	41-50	<input type="checkbox"/>	-60	<input type="checkbox"/>	En adelante	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	-----	--------------------------	-------------	--------------------------

Sexo:

Masculino

Femenino

INFORMACIÓN ESPECÍFICA:

1. ¿Conoce usted los antecedentes históricos de la comuna Ayangue?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

2. ¿Cree usted, que los propósitos que persigue la organización, se fundamenta al cumplimiento de la misión establecida?

1	Totalmente	<input type="checkbox"/>
2	Parcialmente	<input type="checkbox"/>
3	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

3. **¿Considera que los objetivos establecidos por el Cabildo, son claros y concretos?**

1	Definitivamente si	
2	Probablemente si	
3	Indiferente	
4	Probablemente no	
5	Definitivamente no	

4. **¿Los ingresos percibidos, se ajustan en base a las necesidades básicas insatisfechas de la población?**

1	Definitivamente si	
2	Probablemente si	
3	Indiferente	
4	Probablemente no	
5	Definitivamente no	

5. **¿Considera usted, como socio comunero que los gastos incurridos por la administración actual es la adecuada?**

	Definitivamente si	
2	Probablemente si	
3	Indiferente	
4	Probablemente no	
5	Definitivamente no	

6. **¿Cree usted que se debe elegir la mejor alternativa, para tomar decisiones?**

1	Totalmente	
2	Parcialmente	
3	En desacuerdo	

7. **¿El liderazgo del Cabildo Comunal, genera cambio en función al futuro deseado de la comunidad?**

Si	
----	--

No	
----	--

8. ¿Para contribuir con el desarrollo de la comunidad, considera usted que es necesario implementar proyectos sociales?

1	Definitivamente si	
2	Probablemente si	
3	Indiferente	
4	Probablemente no	
5	Definitivamente no	

9. ¿Las actividades, que se efectúan se encuentran estipuladas en la planificación de la institución?

Si	
----	--

No	
----	--

10. ¿El Cabildo realiza seguimiento, a los resultados de las actividades realizadas?

1	Definitivamente si	
2	Probablemente si	
3	Indiferente	
4	Probablemente no	
5	Definitivamente no	

11. ¿Considera usted que el Cabildo, está realizando la evaluación de los programas en desarrollo?

1	Definitivamente si	
2	Probablemente si	
3	Indiferente	
4	Probablemente no	
5	Definitivamente no	

12. ¿Las acciones que ejecuta la dirigencia comunal, es de acuerdo a lo establecido en la Misión y Visión organizacional?

1	Definitivamente si	
2	Probablemente si	
3	Indiferente	
4	Probablemente no	
5	Definitivamente no	

13. ¿Cree usted que la actual dirigencia puede alcanzar las metas propuestas?

Si	
----	--

No	
----	--

14. ¿Considera necesario la aplicación de la matriz F.O.D.A, para realizar un diagnóstico organizacional?

1	Totalmente	
2	Parcialmente	
3	En desacuerdo	

15. ¿Cómo considera la coordinación de la dirigencia comunal para ejecutar las actividades planificadas?

1	Excelente	
2	Muy buena	
3	Buena	
4	Regular	
5	Deficiente	

16. ¿Considera que el capital humano, con el que cuenta el Cabildo Comunal proporciona un entorno de habilidades y destrezas?

1	Definitivamente si	
2	Probablemente si	
3	Indiferente	
4	Probablemente no	
5	Definitivamente no	

17. ¿La dirigencia comunal dispone, de recursos tecnológicos acorde a las organizaciones que otorgan el mismo servicio?

1	Definitivamente si	
2	Probablemente si	
3	Indiferente	
4	Probablemente no	
5	Definitivamente no	

18. ¿Considera usted que el Cabildo genera un alto grado de eficacia en el cumplimiento de sus objetivos?

1	Totalmente	
2	Parcialmente	
3	En desacuerdo	

19. ¿El Cabildo usa sus recursos de manera productiva y económica para lograr la eficiencia?

1	Totalmente	
2	Parcialmente	
3	En desacuerdo	

20. ¿Piensa usted, que los dirigentes comunales sienten “compromiso”; por el bienestar de la población?

1	Totalmente	
2	Parcialmente	
3	En desacuerdo	

21. ¿Cree usted que el Cabildo otorga sus servicios de forma responsable?

Si	
----	--

No	
----	--

22. ¿Está usted de acuerdo con el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Ayangue?

1	Totalmente	
2	Parcialmente	
3	En desacuerdo	

23. ¿Considera usted que la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa permitirá lograr el Desarrollo Organizacional?

Si	
----	--

No	
----	--

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO N° 8 Listado de los socios comuneros

APELLIDOS Y NOMBRES	CÉDULA	FIRMA RECIBIDO
APOLINARIO POZO ÁNGEL RAMÓN	091158663-4	
APOLINARIO POZO GLADIS MAGDALENA	090564393-8	
APOLINARIO POZO JOSÉ MARCIANO	090891641-4	
APOLINARIO POZO MAURO FRANCISCO	091461178-5	
APOLINARIO SALINAS MARÍA INÉS	092262832-6	
AQUINO ORRALA PABLA	090750286-8	
BACILIO AQUINO FREDDY ISIDRO	091141081-9	
BACILIO REYES MIRIAM CARMEN	091568521-8	
BACILIO REYES OFELIA MELANIA	092347079-3	
BAQUE SUAREZ ENRIQUE ANTONIO	092313040-5	
BAQUERIZO DELGADO BENEDICTA CLEDY	091460376-6	
COCHEA MUÑOZ TEÓFILO EUGENIO	090859038-3	
COCHEA SALINAS ADELAIDA AMELIA	090251415-7	
COCHEA SALINAS HENRY ALFREDO	091697941-2	
COCHEA SALINAS HONORATO AGUSTÍN	090652779-1	
COCHEA SALINAS ISIDRO ADALBERTO	090866651-4	
COCHEA SALINAS JORGE EDUARDO	091443776-3	
COCHEA SALINAS MARÍA LEONILA	090251414-0	
COCHEA SALINAS PEDRO CATALINO	091221017-6	
CONFORME COCHEA SANTOS LONGINO	130354740-8	
CONFORME COCHEA ANITA ELIZABETH	091477586-1	
CONFORME COCHEA HUGO JOFFRE	091685657-8	
CONFORME COCHEA ITALO DARÍO	091982035-7	
CONFORME COCHEA JHONNY JAVIER	091982036-5	
CONFORME COCHEA MARÍA FERNANDA	092382579-8	
CONFORME GUALE YESSSENIA MARÍA	092766962-2	
CONFORME LUCAS JUAN PABLO	090226264-1	
CONFORME MERCHÁN BLANCA BEATRIZ	091187128-3	
CONFORME MERCHÁN GEOVANNY	091314168-5	
CONFORME MERCHÁN ROSALÍA PIEDAD	130349026-0	
CONFORME PILAY ANTONIO ROSENDO	092039981-3	
CONFORME PILAY MARTHA JANETH	091833050-7	
CONFORME SAN LUCAS ANTONIO	130186099-3	
CONFORME SUAREZ BYRON RICHARD	092572143-3	
CORONEL COCHEA ALBERTO ENRIQUE	092244718-0	

CORONEL COCHEA KARINA AMELIA	092215795-3	
CORONEL GUALE CRISTIAN ENRIQUE	091802401-9	
CORONEL GUALE ERNESTO AURELIO	091591028-5	
CORONEL GUALE GUILLERMO ELOY	090908551-6	
CORONEL GUALE ISABEL RAMONA	091033078-6	
CORONEL GUALE JUAN ALBERTO	091229824-0	
CORONEL GUALE MARÍA AUXILIADORA	091236001-3	
CORONEL PARRALES ALBERTO ENRIQUE	090125403-7	
CORRAL AUXILIO SALVADOR	130155490-1	
CRUZ BACILIO JENNIFER RAQUEL	092356209-4	
CRUZ GONZABAY PEDRO ESTEBAN	090183881-3	
CRUZ LAÍNEZ MARIELA ALEXANDRA	092347075-1	
CRUZ QUIRUMBAY MARIELA ELIZABETH	092243443-6	
CRUZ VILLÓN PEDRO ALBERTO	091700603-3	
CRUZ VILLÓN STALIN ALFONSO	092124125-3	
DE LOS SANTOS ORRALA PEDRO ROBERT	092675243-7	
DE LOS SANTOS RODRÍGUEZ PEDRO A.	091358148-4	
DEL PEZO RODRÍGUEZ FLOR ELENA	091100535-3	
DELGADO CALDERÓN GEORGINA LEOVIGILDA	091779817-5	
DELGADO CALDERÓN MANUEL ANTONIO	092427811-2	
DELGADO GUARANDA MARÍA MERCEDES	092382664-8	
DELGADO GUARANDA MERCEDES LUCCIOLA	130390621-6	
DELGADO GUARANDA SEBASTIANA CRISTINA	130586975-0	
DOMÍNGUEZ BORBOR LUIS ANTONIO	091700597-7	
DOMÍNGUEZ DOMÍNGUEZ MARIANITA	091261886-5	
ESPINAL CHOEZ BLANCA SEFERINA	080157577-0	
FALCONÍ BENÍTEZ FANDER	170551524-3	
FUENTES GUALE ÁNGELA MÁXIMA	090527470-0	
FUENTES PÁRRAGA RIGOBERTO SALOMÓN	091040555-4	
GARCÉS LITARDO CARMEN PASTORA	131181683-7	
GARCÉS LITARDO ISRAEL AGUSTÍN	131148607-8	
GARCÉS LITARDO SANTA ELENA	091498202-0	
GARCÍA LOOR JESSICA LOURDES	131376588-3	
GÓMEZ SANTOS REINA BEATRIZ	091142007-3	
GONZABAY CRUZ CALIXTA EUGENIA	090413311-3	
GONZABAY CRUZ JESÚS MARIANO	091070388-3	
GONZÁLEZ SUAREZ WILMER MAURICIO	091919757-4	

GRANADO GONZABAY EUGENIO ELIO	090513393-0	
GRANADO GONZABAY ROSALÍA CANDIDA	090541353-0	
GRANADO MARÍN HOLANDA HONORIA	090656388-7	
GRANADO MARÍN JORGE JUSTO	090360137-5	
GRANADO SANTOS GALO ALBERTO	091833079-6	
GRANADOS SANTOS JORGE CESAR	091498646-8	
GRANADOS SANTOS SIXTO GENARO	091219000-6	
GRANADOS SANTOS WILLIAM CARMELO	091591653-0	
GUALE BACILIO FLAVIO HERIBERTO	090127920-8	
GUALE BACILIO JUAN POULINO	090828950-7	
GUALE BACILIO ROSA JACINTA	092646106-2	
GUALE BACILIO SANTO URBANO	090541505-5	
GUALE COCHEA DIANA ESTHER	091996030-2	
GUALE COCHEA JOHANA IVETH	092339544-6	
GUALE COCHEA JOSÉ ESQUILÍTO	090614793-9	
GUALE COCHEA MARICELA	091996031-0	
GUALE RODRÍGUEZ ANA LUCIA	092217168-1	
GUALE GRANADOS ALDRIS KLEBER	091779994-2	
GUALE GRANADOS ELÍAS RAFAEL	091419909-6	
GUALE REYES ANA ISABEL	091452963-1	
GUALE REYES ISABEL ALEXANDRA	092046768-5	
GUALE RODRÍGUEZ MARÍA DELICIA	091219789-4	
GUALE RODRÍGUEZ RAMÓN ROSENDO	091201209-3	
GUALE SALINAS FABIÁN FABRICIO	091896963-5	
GUALE SALINAS FLAVIO JAVIER	091021874-2	
GUALE SALINAS ISABEL ROSITA	091071003-7	
GUALE SALINAS ADELA LUCRECIA	090909995-4	
GUALE SALINAS OMAR ANTONIO	091700774-2	
GUALE TOMALÁ JENNY MARIUXI	092841360-8	
GUALE TOMALÁ LUIS PORFIRIO	090874588-8	
GUALE TOMALÁ LUISA RINA	090791655-5	
GUALE TOMALÁ MARGARITA MARISOL	091426086-4	
GUILLEN VARELA MARÍA MAGDALENA	131089681-4	
JARA CUZME EDISON DAVID	130723079-5	
LAINES GONZÁLEZ LUIS JUAN	091685837-6	
LAÍNEZ CHILÁN ÁNGELA MARITZA	091888191-3	
LAÍNEZ CHILÁN DANIEL DE JESÚS	091591092-1	
LAÍNEZ POZO LUIS CIPRIANO	091314137-0	

LAÍNEZ POZO LUISA ANTONIA	090596346-8	
LAÍNEZ POZO MANUEL MIGUEL	091314138-8	
LAÍNEZ POZO SANTA LUCILA	091601776-7	
LAÍNEZ REYES OLIVIA	091108421-8	
LAÍNEZ YAGUAL FRANCISCO	090630005-8	
LINDAO BACILIO GEOMAYRA ANGÉLICA	240005270-6	
LOOR ZAMORA JOSÉ EDILBERTO	130406862-8	
MALAVÉ MUÑOZ YAJAIRA PETITA	240011640-2	
MALDONADO PILAY NELLY RUPERTA	130715039-9	
MARÍN ORRALA FLORESMILA	091010852-1	
MATEO TOALA GERMÁN	130591003-4	
MATEO ZAMBRANO JESÚS EMILIANA	130315658-0	
MENDOZA FLORES GLADYS JANETH	172218917-0	
MERCHÁN GONZÁLEZ LUCRECIA MARÍA	092508944-3	
MORALES QUIRUMBAY JACQUELINE ROSALÍA	091315204-7	
MORALES YAGUAL FRANCIA MARGARITA	091208783-0	
MUÑOZ AQUINO INOCENCIO	090477683-8	
MUÑOZ LAÍNEZ CLAUDIO ARMANDO	091982904-4	
MUÑOZ MUÑOZ FERNANDO SANTIAGO	090990445-0	
MUÑOZ MUÑOZ LUCIANO DIONICIO	091004443-7	
MUÑOZ ORRALA SUSANA ESTHER	092545393-8	
MUÑOZ RODRÍGUEZ HÉCTOR FRANCO	091735732-9	
MUÑOZ RODRÍGUEZ MARTHA ISABEL	091359077-4	
MUÑOZ RODRÍGUEZ SANDRA ROCÍO	091735776-6	
MUÑOZ SALINAS ADELIA	091256666-8	
MUÑOZ TOALA LUCIANO DIONICIO	092508266-1	
NEIRA VICUÑA ÁNGEL ANTONIO	090117466-4	
NEYRA GONZABAY ELADIO ROLANDO	091700925-0	
NEYRA GONZABAY YIMMY ALFONZO	091963638-1	
ORMASA RIVA MARÍA CARMINIA	091888629-2	
ORRALA ESCALANTE LUIS ALFREDO	091867369-0	
ORRALA MUÑOZ GUSTAVO LORENZO	092280352-8	
ORRALA MUÑOZ WILLIAN TOMAS	091700820-3	
ORRALA POZO EDITH OFELIA	090990459-1	
PINARGOTE INTRIAGO EDDY FABIÁN	091825912-8	
PONCE CHOEZ ARMANDO MANUEL	092575234-7	

PONCE CHOEZ BENJAMÍN FÉLIX	092347078-5	
PONCE CHOEZ JOSÉ EDUARDO	092865285-8	
PONCE CHOEZ WASHINGTON ESTEBAN	130735460-3	
PONCE CHOEZ YADIRA MARILÚ	092280361-4	
POZO BORBOR NORMA RUFINA	091252147-3	
POZO COCHEA ALFREDO HORACIO	091700234-7	
POZO GRANADOS HUGO SIXTO	091817386-5	
POZO GUALE ANDRÉS ADOLFO	091786167-6	
POZO GUALE ÁNGELA EMILIA	091740143-2	
POZO GUALE ROSA ANGÉLICA	091979727-4	
POZO GUALE VERÓNICA MATILDE	091867117-3	
POZO JULIO FRANCISCO	091591056-6	
POZO POZO ALFREDO	091231288-1	
POZO POZO ÁNGELA PIEDAD	091059031-4	
POZO POZO JAVIER ALEJANDRO	091596757-4	
POZO POZO JOSÉ ANIBAL	091604265-8	
POZO POZO MIGUEL ÁNGEL	091572599-8	
QUINDE POZO LEONARDO LUIS	240005212-8	
QUIRUMBAY BACILIO JESICA MARISABEL	091996681-2	
QUIRUMBAY D LS SANTOS MARÍA DL CARMEN	130722789-0	
RESABALA CEDEÑO NOEMÍ ELIZABETH	120149254-1	
REYES ANTONIO	090917348-6	
REYES BORBOR RITA JENIFFER	092351121-2	
REYES GONZABAY ANTONIO MARIANO	091103197-9	
REYES GONZABAY CARMELO GENARO	091697907-3	
REYES GONZABAY DELIA PIEDAD	090226985-1	
REYES GONZABAY MARÍA CECILIA	092783187-5	
REYES GONZABAY MIGUEL SALOMÓN	090514866-4	
REYES RODRÍGUEZ SILVANA ANGÉLICA	092468585-2	
REYES SUAREZ ALEJANDRINA ESMERALDA	091006570-5	
REYES SUAREZ AMBROSIO	090515959-6	
RODRÍGUEZ APOLINARIO ALONZO C.	092636181-7	
RODRÍGUEZ APOLINARIO ÁNGEL MARIANO	092766490-4	

RODRÍGUEZ APOLINARIO VÍCTOR MANUEL	090724546-8	
RODRÍGUEZ AQUINO GREGORIO	090106668-8	
RODRÍGUEZ AQUINO JULIA OLIVIA	090404205-8	
RODRÍGUEZ REYES LUIS PONCIANO	091006552-3	
RODRÍGUEZ SANTOS EURA MIGDALIA	130477530-5	
RODRÍGUEZ TOMALÁ ANDRÉS FERNANDO	091700399-8	
RODRÍGUEZ TOMALÁ FAUSTO FELIPE	090978109-8	
RODRÍGUEZ TOMALÁ IRENE	091236033-6	
RODRÍGUEZ TOMALÁ JULIA VICTORIA	091017319-4	
RODRÍGUEZ TOMALÁ LORENZA ASTERIA	090829406-9	
RODRÍGUEZ TOMALÁ NELSON ROLANDO	092034842-2	
RODRÍGUEZ TOMALÁ ROSA MAGDALENA	090514865-6	
RODRÍGUEZ TOMALÁ SEVERO EVARISTO	120317860-1	
RODRÍGUEZ TOMALÁ VICENTE MIGUEL	091700397-2	
RODRÍGUEZ YAGUAL CARLOS ALBERTO	191263998-6	
ROSALES DELGADO JENNY ADRIANA	092572382-7	
ROSALES DELGADO MARIO GERONIMO	092198469-6	
ROSALES LAÍNEZ EUSEBIO INOCENCIO	130083479-1	
SALINAS TOMALÁ MARIUXI JANINA	091929387-8	
SALINAS TOMALÁ PEPE ENRIQUE	091257090-0	
SALINAS TOMALÁ VÍCTOR HUGO	091435581-3	
SALINAS VILLÓN JUAN SANTO	090123272-8	
SÁNCHEZ CASTILLO FLERIDA VICENTA	091678290-7	
SÁNCHEZ MURILLO JUAN SABINO	091247422-8	
SÁNCHEZ RODRÍGUEZ CECILIA ROSALÍA	091269836-2	
SÁNCHEZ RODRÍGUEZ WILMER EDUARDO	092085792-7	
SANTOS BACILIO CESAR FERNANDO	091591598-7	
SANTOS BACILIO OCTAVIO ROSENDO	092850456-2	
SANTOS BACILIO SERGIO ALEJANDRO	092340423-0	
SANTOS BACILIO YARITZA ALEXANDRA	091898934-4	
SANTOS RODRÍGUEZ EMILIO	090859044-1	
SANTOS RODRÍGUEZ LILIA DELFINA	090794355-9	
SOLÍS RESABALA CINTHIA ELIZABETH	092408189-6	
SOLÍS RESABALA VÍCTOR HUGO	120497577-3	
SOLÓRZANO BRAVO LUISANA ELIZABETH	131219256-8	
SUAREZ BACILIO SERGIO CESAR	240005776-2	
SUAREZ EUSEBIO CESAR IVÁN	091541614-3	

SUAREZ MORALES DENISE MICHELL	092347069-4	
SUAREZ MORALES MARÍA AUXILIADORA	092347068-6	
SUAREZ REYES ÁNGEL ADRIANO	090360010-4	
SUAREZ TOMALÁ SERGIO CESAR	091539297-1	
TOALA JOSÉ RAMÓN	130575485-3	
TOALA MALDONADO JOSÉ LUIS	091700247-9	
TOALA MALDONADO MARTIN HIPÓLITO	092039775-9	
TOALA MALDONADO WILMER HILARIO	092339485-2	
TOALA POZO ALEXANDRA VICENTA	092498307-5	
TOALA POZO GUIDO AGAPITO	091178931-1	
TOALA POZO RAFAEL ANDRÉS	091765223-2	
TOALA POZO SIXTO JUSTINO	130494491-9	
TOALA ZAMBRANO HILARIO MALAQUIA	130186078-7	
TOALA ZAMBRANO LORENZO APOLINARIO	130028816-2	
TOMALÁ BACILIO MARÍA AGUSTINA	090978103-1	
TOMALÁ BACILIO PRIMO	090126641-1	
TOMALÁ BACILIO SIXTO SENON	090542775-3	
TOMALÁ BAQUERIZO JACQUELINE	091700790-8	
TOMALÁ BAQUERIZO JULIO OSCAR	091996395-9	
TOMALÁ BAQUERIZO LUIS ALBERTO	091576525-9	
TOMALÁ BAQUERIZO MAGALY ARACELY	092646477-7	
TOMALÁ BAQUERIZO MARÍA DEL ROCÍO	091996245-6	
TOMALÁ BAQUERIZO SILVIA MARIBEL	091875002-7	
TOMALÁ BAQUERIZO SONIA JENNY	091448362-3	
TOMALÁ ESCALANTE PEDRO JACINTO	091865002-9	
TOMALÁ MUÑOZ CARLOS ENRIQUE	240031085-6	
TOMALÁ ORRALA PEDRO	090779986-0	
TOMALÁ POZO MARÍA MARCELA	090746872-2	
TOMALÁ POZO SOFÍA ESPERANZA	09269115-1-2	
TOMALÁ SUAREZ CARLOS JAVIER	091685010-0	
TOMALÁ SUAREZ PEDRO HENRY	091287760-2	
VARGAS PAGUAY EDWIN ANTONIO	060372006-1	
VÁSQUEZ ZAMBRANO MANUEL AUGUSTO	090651761-0	
VÉLEZ MANTUANO MIREYA JESENIA	130988194-2	
VERGARA BRAVO JACINTO GABRIEL	131059294-2	
VILLÓN POZO LUIS MARIANO	090965854-4	

YAGUAL BACILIO AMBROSIO	091245227-3	
YAGUAL BACILIO A NATALIA FRANCISCA	091351251-3	
YAGUAL POZO ALEX MARCELO	092726869-8	
ZABALA LAÍNEZ IVANEIDY GILDA	092983060-2	
ZAMBRANO GRANADO ILENIA PAMELA	093015837-3	
ZAMORA MORAN JULIO CESAR	130771807-0	
ZAMORA VALDIVIEZO ULVIO UBALDO	130172753-1	
ZANBRANO MATEO CARLOS HUMBERTO	130805703-1	