



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE
DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2011”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: ANA IRENE BORBOR SUÁREZ
TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
EL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE DEL
CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2011”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: ANA IRENE BORBOR SUÁREZ

TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

La Libertad, febrero de 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena, Año 2011“, elaborado por la Srta. Ana Irene Borbor Suárez, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA
TUTOR

DEDICATORIA

A Dios que guía mi camino promoviendo la fortaleza necesaria para seguir adelante, sin rendirme antes las dificultades que se me presenten en la vida.

A mis padres y a mi hija que contribuyeron con su apoyo incondicional hacia el desarrollo profesional de mi carrera.

Ana Irene Borbor Suárez

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena que me impartió los conocimientos necesarios, bases fundamentales para mi futuro profesional a fin de brindar soluciones que permitan el progreso de la Sociedad.

A mi Director de Tesis Econ. Margarita Panchana Panchana, ya que con su sabiduría me guió en el desarrollo de mi tesis.

A todos los docentes que han contribuido en mi formación académica durante el transcurso del tiempo y a los miembros del Cabildo de la Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena, por su colaboración para el logro de la presente investigación.

Ana Irene Borbor Suárez

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS

Econ. Pedro Aquino Caiche
DIRECTOR DE ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN

Econ. Margarita Panchana Panchana
PROFESOR-TUTOR

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá
PROFESOR DEL ÁREA

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

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE, AÑO 2011.**

Autor: Ana Irene Borbor Suárez

Tutor: Econ. Margarita Panchana Panchana

RESUMEN

El Modelo de Gestión Administrativa es fundamental para el Cabildo de la Comuna San Vicente porque contribuye al mejoramiento de la estructura institucional, que involucra el desarrollo de procesos bajo lineamientos eficientes y oportunos con la participación activa de los socios en los diferentes espacios comunitarios. La Comuna San Vicente está constituida por trescientos treinta y un socios. Sus órganos administrativos son: la Asamblea General, Cabildo y Comisiones Especiales. El Cabildo está formado por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Síndico y Tesorero. El presente trabajo contiene criterios y conceptos científicos sobre el modelo de la gestión administrativa, procesos, portafolio de productos, cadena de valor, diseño de la estructura orgánica y organización administrativa que orientan el análisis, diagnóstico y viabilidad del modelo. La metodología de investigación utilizada tomó en cuenta los diversos instrumentos, tipos y técnicas de investigación. El Modelo de Gestión Administrativa contó con la participación de los miembros del Cabildo en conjunto con los socios y fue diseñado de acuerdo a las actividades que deben ejercer cada uno de sus integrantes. Es importante realizar un Modelo de Gestión Administrativa que permita la creación de nuevos procesos enmarcadas a los requerimientos de la comunidad, con la finalidad de optimizar los recursos integrados por el portafolio de productos primarios y secundarios acorde a las actividades de las Comisiones Especiales. El presente trabajo de investigación del diseño de un Modelo de Gestión Administrativa tiene como propósito orientar a la estructura institucional, mediante los procesos que permitan focalizar soluciones a las necesidades más emergentes en toda la población, con el objeto de crear mecanismos administrativos que mejoren las diligencias de los miembros del Cabildo Comunal y pueda consolidarse en un solo ente productivo de la Sociedad Peninsular contribuyendo al desarrollo de la Provincia.

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
PORTADA	I
APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DEDICATORÍA	III
AGRADECIMIENTO	IV
TRIBUNAL DE GRADO	V
RESUMEN	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE CUADROS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XVI
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. TEMA	
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE, AÑO 2011.	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	6
3.1. OBJETIVO GENERAL	6
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
4. JUSTIFICACIÓN	7
5. HIPOTESIS	10
5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	10
5.2. VARIABLE DEPENDIENTE	10

CAPÍTULO I	13
1. MARCO TEÓRICO	14
1.1. ANTECEDENTES DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	14
1.1.1. CONCEPTO DE MODELO	15
1.1.2. ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE UN MODELO	16
1.1.3. CONCEPTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	17
1.1.4. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	17
1.1.5. ESTRUCTURA Y PROCESOS	18
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
1.2.1. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICATIVO PARA LA COMUNA SAN VICENTE	18
1.2.1.1. GESTIÓN POR PROCESOS	19
1.2.1.2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	25
1.2.2. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DEL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE	26
1.2.2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA COMUNA SAN VICENTE	26
1.2.2.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA COMUNA SAN VICENTE	28
1.2.2.3. ESTRUCTURA POLÍTICO ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA	30
1.2.2.4. ORGANIZACIONES EXISTENTES	31
1.2.2.5. SERVICIOS BÁSICOS	31
1.2.3. CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE DEL CANTÓN SANTA ELENA	32
1.2.1.3. RESEÑA HISTÓRICA DEL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE DEL CANTÓN SANTA ELENA	32
1.2.1.4. EL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE	33
1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	37
1.3.1. GENERALIDADES	37
1.3.2. LEY DE ORGANIZACIÓN Y RÉGIMEN DE LAS COMUNAS	37
1.3.3. REGLAMENTO INTERNO REFORMATARIO	38
1.3.4. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR	40
1.3.4.1. RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR	41
1.3.4.2. PARTICIPACIÓN CIUDADANA	41
1.4. MARCO REFERENCIAL	41

CAPÍTULO II	42
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	43
2.1.1. FACTORES A REVISAR	44
2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	46
2.2.1. MODALIDAD TIPO “A” INVESTIGACIÓN DE CAMPO	46
2.2.2. MODALIDAD TIPO “B” INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	47
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	47
2.3.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL- BIBLIOGRAFICA ...	47
2.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	48
2.3.1.1. LA ENCUESTA	49
2.3.1.2. LA ENTREVISTA	49
2.3.2. INVESTIGACIÓN HISTÓRICA	49
2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	50
2.4.1. EL MÉTODO INDUCTIVO	50
2.4.2. EL MÉTODO ANALÍTICO	50
2.4.3. EL MÉTODO DE SÍNTESIS	51
2.4.4. EL MÉTODO HISTÓRICO COMPARATIVO	51
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	52
2.5.1. DOCUMENTAL	52
2.5.2. DE CAMPO	54
2.5.2.1. LA OBSERVACIÓN DIRECTA DE CAMPO	54
2.5.2.2. ENTREVISTAS	55
2.5.2.3. ENCUESTAS	57
2.5.2.4. EL FODA	57
2.5.2.5. HOJA DE TRABAJO	59
2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	59
2.6.1. CUESTIONARIOS	59
2.6.1.1. PREGUNTAS CERRADAS	60
2.6.1.2. PREGUNTAS ABIERTAS	61
2.6.1.3. ESCALAS DE MEDICIÓN	62
2.6.1.4. TIPOS DE ESCALA	62
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA	64
2.7.1. POBLACIÓN	64
2.7.2. MUESTRA	65
2.7.2.1. TÉCNICAS PROBABILÍSTICAS DE MUESTREO	66
2.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	67

CAPÍTULO III 68

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	69
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	69
3.1.1. DIAGNOSTICO FODA	70
3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA ..	74
3.2.1. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.....	74
3.2.2. ASPECTOS NORMATIVOS	74
3.2.3. ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN.	74
3.2.4. ASPECTOS DEL PERSONAL	75
3.2.5. ASPECTOS FINANCIEROS	76
3.2.6. SERVICIOS GENERALES.....	77
3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	78
3.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	106
3.4.1. INFORME SOBRE LA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	112
3.5. CONCLUSIONES.....	113
3.6. RECOMENDACIONES	114

CAPÍTULO IV..... 115

4. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE	116
4.1. CRITERIOS PARA DISEÑAR EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE.....	116
4.1.1. VISIÓN INSTITUCIONAL.....	117
4.1.2. MISIÓN INSTITUCIONAL	117
4.1.3. OBJETIVOS	118
4.1.3.1. OBJETIVO GENERAL	118
4.1.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	118
4.1.4. ESTRATEGIAS	118
4.1.5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES	119
4.1.6. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	120
4.1.7. DELIMITACIÓN ESTRUCTURAL DE LOS PROCESOS	120
4.1.8. NIVELES ORGANIZATIVOS	122
4.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	123
4.2.1. PROCESOS GOBERNANTES	123
4.2.1.1. PRESIDENCIA DEL CABILDO DE COMUNA.....	124

4.2.2.	PROCESOS GENERADORES DE VALOR	124
4.2.2.1.	COMISIÓN DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES	125
4.2.2.2.	COMISIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	126
4.2.2.3.	COMISIÓN DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONVENIOS	128
4.2.2.4.	COMISIÓN DE SALUD Y MEDIO AMBIENTE.....	129
4.2.3.	PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA Y DE APOYO	130
4.3.	CADENA DE VALOR	135
4.4.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	142
4.4.1	FINALIDAD.....	142
4.4.2	ALCANCE.....	142
4.4.3	OBJETIVOS	142
4.4.4	FORMULACIÓN Y APROBACIÓN.....	143
4.4.5	DEL DISEÑO ORGÁNICO	143
4.4.5.1	CONCEPTO	143
4.4.5.2	FUNCIONES GENERALES.....	143
4.4.5.3	ESTRUCTURA ORGÁNICA	144
4.4.5.4	LÍNEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.....	144
4.4.5.5	ORGANIGRAMA DE LA COMUNA SAN VICENTE...	145
4.4.5.6	EL CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS.....	146
4.5.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	146
4.5.1.	INTRODUCCIÓN.....	146
4.5.2.	OBJETIVO GENERAL.....	147
4.5.2.1.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	147
4.6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
4.6.1.	CONCLUSIONES.....	150
4.6.2.	RECOMENDACIONES	151
	BIBLIOGRAFÍA.....	152

ÍNDICE DE CUADROS

		PAG
CUADRO 1	Operacionalización de la Variable Independiente	11
CUADRO 2	Operacionalización de la Variable Dependiente	12
CUADRO 3	Límites De La Comuna San Vicente	27
CUADRO 4	Nombres de las calles de la Comuna San Vicente	28
CUADRO 5	Proceso Administrativo	45
CUADRO 6	El FODA	58
CUADRO 7	Tipo de Escala Likert	63
CUADRO 8	Otro tipo de escala	64
CUADRO 9	Población	65
CUADRO 10	Muestra	67
CUADRO 11	Análisis FODA	71
CUADRO 12	Factores positivos del FODA	72
CUADRO 13	Matriz de Estrategia FODA	73
CUADRO 14	Edad	78
CUADRO 15	Estado Civil	79
CUADRO 16	Función de los socios en la Comuna San Vicente	80
CUADRO 17	Elaboración de nuevos proyectos	81
CUADRO 18	En caso de contestar Si ¿Cuáles?	82
CUADRO 19	Reglamento Interno	83
CUADRO 20	Horarios de reunión de los socios	84
CUADRO 21	Deberes y obligaciones de un socio	85
CUADRO 22	La atención del órgano administrativo hacia los socios	86
CUADRO 23	Estilo de liderazgo basado en el uso de la autoridad	87
CUADRO 24	¿Cómo ha influido este tipo de liderazgo?	88
CUADRO 25	Aspectos para crear la Visión	89
CUADRO 26	Aspectos para crear la Misión	90
CUADRO 27	Cultura de cambio	91
CUADRO 28	Medios que utiliza el Cabildo para difusión de información	92
CUADRO 29	Elemento de la comunicación que utiliza el Cabildo	93
CUADRO 30	El desempeño de los miembros del Cabildo	94
CUADRO 31	Aspectos que deben cambiar en la Administración del Cabildo	95
CUADRO 32	Áreas importantes para el desarrollo de la Comuna San Vicente	96
CUADRO 33	Planes de trabajo	97
CUADRO 34	Sesiones extraordinarias	98
CUADRO 35	Horario de las sesiones ordinarias	99
CUADRO 36	Origen del nombre de la Comuna San Vicente	100
CUADRO 37	Servicios Básicos	101

CUADRO 38	Creación de nuevas Comisiones Especiales	102
CUADRO 39	Modelo de Gestión Administrativa	103
CUADRO 40	Toma de decisiones	104
CUADRO 41	Implementación del Modelo de Gestión Administrativa	105
CUADRO 42	Datos para la comprobación de la hipótesis	107
CUADRO 43	Significado de la fórmula de la Frecuencia Absoluta Esperada	108
CUADRO 44	Nueva tabla con las frecuencias esperadas (nie)	109
CUADRO 45	Significado de la fórmula del Chi cuadrado	110
CUADRO 46	Significado del Grado de libertad	111
CUADRO 47	Cuadro Orgánico de cargos	146
CUADRO 48	Asignación de recursos	148

INDICE DE GRÁFICOS

		PAG
GRÁFICO 1	Clasificación de los procesos	13
GRÁFICO 2	Edad	78
GRÁFICO 3	Estado Civil	79
GRÁFICO 4	Función de los socios en la Comuna San Vicente	80
GRÁFICO 5	Elaboración de nuevos proyectos	81
GRÁFICO 6	En caso de contestar Si ¿Cuáles?	82
GRÁFICO 7	Reglamento Interno	83
GRÁFICO 8	Horarios de reunión de los socios	84
GRÁFICO 9	Deberes y obligaciones de un socio	85
GRÁFICO 10	La atención del órgano administrativo hacia los socios	86
GRÁFICO 11	Estilo de liderazgo basado en el uso de la autoridad	87
GRÁFICO 12	¿Cómo ha influido este tipo de liderazgo?	88
GRÁFICO 13	Aspectos para crear la Visión	89
GRÁFICO 14	Aspectos para crear la Misión	90
GRÁFICO 15	Cultura de cambio	91
GRÁFICO 16	Medios que utiliza el Cabildo para difusión de información	92
GRÁFICO 17	Elemento de la comunicación que utiliza el Cabildo	93
GRÁFICO 18	El desempeño de los miembros del Cabildo	94
GRÁFICO 19	Aspectos que deben cambiar en la Administración del Cabildo	95
GRÁFICO 20	Áreas importantes para el desarrollo de la Comuna San Vicente	96
GRÁFICO 21	Planes de trabajo	97
GRÁFICO 22	Sesiones Ordinarias	98
GRÁFICO 22	Horario de las sesiones ordinarias	99
GRÁFICO 24	Origen del nombre de la Comuna San Vicente	100
GRÁFICO 25	Servicios Básicos	101
GRÁFICO 26	Creación de nuevas Comisiones Especiales	102
GRÁFICO 27	Modelo de Gestión Administrativa	103
GRÁFICO 28	Toma de decisiones	104
GRÁFICO 29	Implementación del Modelo de Gestión Administrativa	105
GRÁFICO 30	Estructura institucional de los procesos en la Comuna San Vicente	121
GRÁFICO 31	Delimitación de procesos	133
GRÁFICO 32	Clasificación y mapeo de procesos	134
GRÁFICO 33	Cadena De Valor – Macroproceso Gobernantes	136
GRÁFICO 34	Cadena De Valor – Macroproceso Generadores de Valor: Comisión de Educación, Cultura y Deporte	137
GRÁFICO 35	Cadena De Valor – Macroproceso Generadores de Valor: Comisión De Obras Públicas	138

GRÁFICO 36	Cadena De Valor – Macroproceso Generadores de Valor: Comisión De Proyectos y Convenios	139
GRÁFICO 37	Cadena De Valor – Macroproceso Generadores de Valor: Comisión de Salud y Medio Ambiente	140
GRÁFICO 38	Cadena de valor – Macroproceso Habilitante de Asesoría y Apoyo	141
GRÁFICO 39	Organigrama del Cabildo de la Comuna San Vicente	145
GRÁFICO 40	Flujograma	149

INDICE DE ANEXOS

		PAG
Anexo 1	Mapa político de la Comuna San Vicente	157
Anexo 2	Modelo de entrevista aplicado a los miembros del cabildo de la Comuna San Vicente	158
Anexo 3	Modelo de encuesta aplicado a los socios de la Comuna San Vicente	161
Anexo 4	Inventario de los socios de la Comuna San Vicente	166
Anexo 5	Presupuesto	170
Anexo 6	Fotografías	171

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena, que al no contar con un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo que oriente su estructura institucional, se resolvió desarrollar procesos con la finalidad de servir de apoyo al funcionamiento de actividades para de esta manera determinar los lineamientos estratégicos que se logra con el diseño de un modelo de gestión administrativa.

El esquema de este Modelo de Gestión Administrativa constituye una fuente permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar las diferentes operaciones que desempeñan los miembros del Cabildo Comunal, facilitando la incorporación de nuevos procesos que contemplen principios de organización para una adecuada gestión institucional eficiente, eficaz y efectiva.

La presente investigación tiene como propósito servir como una herramienta de apoyo en el funcionamiento institucional a través de la recopilación de enfoques científicos que orienten las actividades realizadas por la Directiva. El empleo de varios instrumentos y técnicas metodológicas permitieron contar con un conocimiento real de fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del entorno; para diseñar el modelo de gestión se agruparon en procesos: gobernantes, habilitantes y generadores de valor en función de las necesidades del Cabildo de la Comuna San Vicente.

A su vez, está estructurada en cuatro capítulos, conforme se sintetiza a continuación:

Capítulo I. Se describen los aspectos generales concernientes al Modelo de Gestión Administrativa, tales como: definiciones, características, entre otros; además relato la reseña histórica y presento la estructura institucional actual del Cabildo de la Comuna San Vicente. También involucró un análisis del marco legal que señala el funcionamiento de las Comunas (Ley de Organización y Régimen de las Comunas; Reglamento Interno Reformativo de la Comuna San Vicente a más de la Constitución Política de la República del Ecuador) y como teoría resalté lo que es la Gestión Administrativa basada en Procesos.

Capítulo II. Con la finalidad de tener un conocimiento más amplio de la situación real se utilizaron los aspectos metodológicos que orientaron el proceso de investigación del presente trabajo, por cuanto el nivel de estudio es de carácter descriptivo en función de los objetivos. Para conocer como se encuentra el Cabildo de la Comuna San Vicente se realizó un Diagnóstico Institucional a través del análisis FODA que permitió generar estrategias a nivel local a más del empleo de técnicas e instrumentos como: la observación, entrevista y encuestas.

Capítulo III. Se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados de los siguientes instrumentos: observación, entrevistas y encuestas mediante cuadros y gráficos para una mejor presentación de los indicadores de las variables.

Capítulo IV. Para mejorar el desempeño del Cabildo Comunal, se presentó el Modelo de Gestión Administrativa a través del diseño de Procesos, considerando la creación de aspectos importantes para toda organización tales como: la misión y visión institucional, objetivos estratégicos, políticas institucionales, clasificación y mapeo de procesos, cadenas de valor, que ayuden a guiar, coordinar y ejecutar las diferentes actividades emprendidas por quienes integran el Cabildo de la Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. TEMA

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2011”

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad, la mayor parte de nuestra Provincia está formada por sesenta y seis Comunas, algunas entidades seccionales no les proporcionan la información que requieren en términos administrativos a sus dirigentes para ayudar al buen desempeño de los Cabildos, que representan a sus comunidades en la Federación de Comunas de la Provincia de Santa Elena.

La Comuna San Vicente perteneciente al Cantón y Provincia de Santa Elena, tiene como órganos administrativos a la Asamblea General, Cabildo y Comisiones Especiales; cuenta con 331 socios. Actualmente quien dirige el Cabildo de la Comuna es el Sr. Manuel Laínez Suárez, elegido por su destacado trabajo en áreas importantes dentro de Comuna.

Las sesiones pueden ser: ordinarias o extraordinarias en Asambleas Generales, para brindar información de los hechos más relevantes que les conciernen a los socios de la Comuna.

En ejercicio de la facultad que le concede el Acuerdo Ministerial N° 202 del 16 diciembre del 2010 aprobaron la elección del Cabildo: Presidente, Sr. Manuel Gregorio Laínez Suárez; Vicepresidente, Sr. Emerson Gerardo Suárez Laínez; Tesorero Ing. Jazmín Amarilis Quirumbay Medina; Síndico, Sr. Benito Pablo Bravo Torres y Secretario al Sr. Freddy Suárez Suárez.

La elección de los miembros del Cabildo se realiza de manera democrática en la Asamblea General Ordinaria; donde los actos por la comunidad juegan un rol importante para ocupar cargos, los miembros del Cabildo toman decisiones sin una estructura institucional que enfoque sus verdaderas necesidades, imposibilitando la optimización los diferentes recursos. La distorsión de la información y conflictos de quien tiene la razón ocasionó que en muchos casos proyectos viables, sean desechados.

La carencia de un Modelo de Gestión Administrativa que direcciona el ámbito administrativo y abarque todos los sectores económicos que forman la Comuna San Vicente en un solo ente productivo, no permite que se unan y trabajen en equipo. Muchos de estos sectores optan por crear grupos de trabajo excluyendo al Cabildo, al considerar el desinterés por brindar ayuda o buscar los medios necesarios para elaborar proyectos en beneficio de los socios y sus familias ocasionando oposición o rechazo frente a nuevas disposiciones que el Presidente del Cabildo comunica la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria.

Dentro de la comuna se observó poco enfoque de direccionamiento que permita fomentar la vinculación entre los miembros del Cabildo y los distintas Comisiones Especiales buscando el compromiso de quienes integran la Comuna San Vicente mediante la mejora de los procesos; a fin de satisfacer las necesidades más emergentes; esto, también limita el trabajo en equipo que no involucra a los sectores productivos de la colectividad.

La gestión de los órganos administrativos es baja lo que dificulta la eficiente y oportuna toma de decisiones; una limitante que no permite abordar nuevas ideas creativas e innovadoras con éxito y a tiempo; puesto que, están basados en conocimientos adquiridos por la experiencia que en ocasiones por desconocimiento de la importancia se han desvanecido por completo, provocando la inconformidad entre sus socios que desean el progreso para el futuro de sus nuevas generaciones.

Debido a la escasez de una estructura institucional eficiente se diseñó un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la Comuna San Vicente, instrumento que enfoca procesos importantes para fortalecer las capacidades del personal que realiza el trabajo administrativo al obtener una orientación de lo que se desea lograr en un futuro, optimizando los recursos disponibles con el fin de entregar un servicio eficaz en el trabajo interno; es decir, hacer sentir a los socios que son parte importante para el desarrollo de su comuna, sus familias o residentes. La identificación del trabajo en equipo permitió consolidar las relaciones interpersonales sin exclusión de los socios que pueden proveer de nuevas ideas y transformarlas en proyectos rentables, creando fuentes de trabajo que ayuden a mejorar la calidad de vida de quienes integran la Comuna San Vicente.

La solución al problema es desarrollar procesos mediante la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa que oriente la estructura institucional del Cabildo, permitiendo el empleo de técnicas y la aplicación de lineamientos administrativos a fin de brindar un conocimiento científico para el provecho de quienes integran la Sociedad de la Comuna de San Vicente, al complementar sus conocimientos empíricos mediante el impulso de nuevas capacidades, habilidades, competencias entre otros factores preponderantes que sirven para realización satisfactoria de tareas determinadas en función de las necesidades de la Comunidad.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incidirá la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo en la estructura institucional de la Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿En qué medida influye el bajo conocimiento de direccionamiento en los órganos administrativos de la Comuna San Vicente?
2. ¿De qué forma se puede mejorar el proceso administrativo al elaborar un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo Comuna San Vicente?
3. ¿Qué involucra el enfoque de lineamientos específicos para la toma de decisiones oportunas en beneficio del Cabildo de la Comuna San Vicente?
4. ¿Cómo afectaría al proceso administrativo la aplicación de nuevos procesos dentro del Cabildo de la Comuna San Vicente?

3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa a través de enfoques científicos, información y datos definidos, que sirva de apoyo al funcionamiento institucional viabilizando las actividades realizadas por el Cabildo de la Comuna San Vicente del Cantón y Provincia Santa Elena.

3.2. Objetivos específicos

- 1.** Fundamentar teóricamente los factores administrativos que influyen en el entorno a través de la búsqueda de información necesaria para un análisis de la situación actual del Cabildo de la Comuna San Vicente.
- 2.** Realizar un diagnóstico a nivel institucional mediante la aplicación de técnicas de investigación que involucre la recopilación de datos necesarios para la obtención de resultados óptimos de la realidad administrativa que vive el Cabildo de la Comuna San Vicente.
- 3.** Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa por medio de procesos con lineamientos funcionales eficientes y oportunos con la participación social en los espacios comunitarios para que el Cabildo de la Comuna San Vicente se consolide en un solo ente productivo de la Sociedad Peninsular.

4. Justificación del Tema

Una vez definido el problema del Cabildo de la Comuna San Vicente y al no poseer los lineamientos administrativos adecuados en sus actividades para lograr sus objetivos y metas se ha llevado a efecto la presente investigación: “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2011”. Con el objeto de viabilizar las actividades para beneficiar a los socios de la entidad.

El propósito de la investigación fue utilizar conceptos básicos de administración para que su aplicación garantice la importancia de estructurar nuevos procesos que avalen el desarrollo de las actividades hacia el logro de objetivos concretos.

Es necesario flexibilizar la estructura institucional del Cabildo, hacerla más liviana y promover un esquema que asegure mayor compromiso de todos los sectores productivos de la Comuna, agilizando los procesos internos.

El Modelo de Gestión Administrativa es un documento formal cuyo contenido ilustra el conjunto de acciones mediante las cuales el Cabildo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

El objeto de la investigación para la Comuna San Vicente consistió en un enfoque estratégico para focalizar sus principales necesidades mediante un Modelo de Gestión Administrativa; donde la participación comunitaria se transforme en un solo equipo de trabajo que labore para la construcción social local, logrando de esta manera, poseer una orientación hacia donde se desea llegar en un futuro con bases que fortalezcan el conocimiento empírico.

Es significativo destacar que aunque la administración y la gestión son herramientas conjuntas, no significan igual; por un lado la gestión es el proceso que se encarga de desarrollar todas aquellas actividades productivas en una Comuna, con el objetivo de generar rendimientos de los factores que suelen intervenir en su desarrollo.

El Modelo de Gestión Administrativa se encuentra vinculado en un lazo directo con los procesos administrativos de todos los elementos que afectaron e influyeron en los proyectos que el Cabildo decidió desarrollar a lo largo de su ejercicio en beneficio de la Comuna. El proceso de planificación involucró a los miembros del cabildo de forma sistemática y coordinada para pensar sobre el futuro de la institución al establecer objetivos, seleccionar alternativas y definir programas de actuación a largo plazo.

Es importante recalcar que todas las Comunas son parte de un desarrollo en conjunto para la economía de la Provincia de Santa Elena, por ello fue necesario recabar información para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa que facilite a una de las Comunas como San Vicente tener un proceso administrativo con un esquema institucional eficaz y eficiente avalado en un estudio que posibilitó colocar de manifiesto las técnicas y procedimientos administrativos acorde a sus necesidades.

El proceso de indagación sustentó los datos que se recogieron de forma directa del entorno de la Comuna con el objeto de obtener un diagnóstico a nivel institucional con la finalidad de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Como soporte a un estudio de campo se recabó datos relevantes, mediante la aplicación de instrumentos y técnicas de investigación como: observación, entrevistas y encuestas; para ampliar la comprensión del problema.

El presente trabajo de investigación está considerado de orden descriptivo, puesto que establece información sobre la situación real de la Comuna San Vicente, a más de la identificación de factores que inciden en el proceso administrativo para orientar una estructura institucional que garantice el desarrollo de las actividades administrativas que emprende el Cabildo en beneficio de su socios.

El Modelo de Gestión Administrativa surge de la necesidad de mejorar la estructura institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente que conlleve a definir líneas de acción para crear una visión, misión, objetivos, políticas, cadena de valor, entre otros factores bases donde se sientan las principales necesidades de los organismos administrativos, determinando el rumbo hacia el progreso de la comunidad.

5. HIPOTESIS

La aplicación del Modelo de Gestión Administrativa orientará a la estructura institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente en el Cantón Santa Elena, año 2011.

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

El presente trabajo de titulación es:

Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena, año 2011.

5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Modelo de Gestión Administrativa, 2011.

5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Estructura Institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena.

CUADRO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS
La aplicación del Modelo de Gestión Administrativa orientara la estructura institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente en el Cantón Santa Elena, Año 2011	Modelo de Gestión Administrativa	<p>Guía de gestión para la realización de procesos administrativos que comprende determinados factores en función de logara los objetivos de una entidad a través de los recursos disponibles.</p> <p>Documento formal en el que se intenta plasmar por parte de los responsables de la organización un mejoramiento del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar.</p>	<p>Gestión</p> <p>Procesos</p> <p>Recursos</p> <p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p>	<p>Funciones</p> <p>Generadores de Valor</p> <p>Humanos</p> <p>Visión</p> <p>Estructura Organizacional</p> <p>Liderazgo</p> <p>Áreas de aplicación</p>	<p>¿Qué función cumple como socio en la Comuna San Vicente?</p> <p>¿Qué nuevas Comisiones especiales desearía que se crearan en la Comuna San Vicente?</p> <p>¿Dispone de un Inventario actualizado de los socios de la Comuna San Vicente?</p> <p>¿Qué aspectos consideraría Ud. para crear la Visión de la Comuna San Vicente?</p> <p>¿Considera Ud. que el Modelo de Gestión Administrativa orientará a la estructura institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente?</p> <p>¿Qué función cumple como socio del Cabildo de la Comuna San Vicente?</p> <p>¿Cómo considera que es el estilo de liderazgo basado en el uso de la autoridad dentro de la Comuna San Vicente?</p> <p>¿Qué áreas considera Ud. que deben ser importantes para el desarrollo de la Comuna San Vicente?</p>	<p>OBSERVACION</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENCUESTA</p>

Fuente: Comuna San Vicente
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

CUADRO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

HIPÓTESIS	VARIABLES DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
La aplicación del Modelo de Gestión Administrativa orientara la estructura institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente en el Cantón Santa Elena, Año 2011	Estructura Institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente en el Cantón Santa Elena.	Esquema general en unidades administrativas del Órgano administrativo y representativo de la comuna constituido por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Sindico y demás Comisiones Especiales.	Esquema Unidades administrativa Órgano Administrativo Presidencia Vicepresidencia Tesorería Sindico Secretaria Comisiones Especiales	Organigrama Niveles administrativos Distribución de funciones Líneas de autoridad Líneas de Responsabilidad Financieros Normativos Archivo Deberes y Obligaciones	¿Con que tipo de organigrama cuenta el Cabildo de la Comuna San Vicente? Como está constituido el Cabildo de la Comuna San Vicente. ¿Están delimitadas las funciones y responsabilidades en el Cabildo de la comuna San Vicente? Las competencias constitucionales que avalan a los Cabildos Comunales. ¿Cómo es la atención del órgano administrativo hacia los socios de la Comuna San Vicente? ¿Dispone el Cabildo de la Comuna San Vicente de un sistema contable? ¿Qué leyes y reglamentos regulan el funcionamiento del Cabildo de la Comuna San Vicente? Orden específico del libro de Actas de las sesiones ordinarias de la Comuna San Vicente. ¿Conoce sobre sus deberes y obligaciones como socio de la Comuna San Vicente?	OBSERVACION ENTREVISTA ENCUESTA

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

CAPÍTULO I

Marco Teórico

Marco Legal

Marco Referencial

1. Marco Teórico

1.1 Antecedentes del Modelo de Gestión Administrativa

La Comuna San Vicente se formó mediante Acuerdo Ministerial No. 0399 de fecha 27 de julio de 1984 por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca -MAGAP-, tiene una extensión de 5774 hectáreas. Es una de las Comunas que se encuentra en vías de descentralización; debido a que las entidades seccionales no emprenden proyectos que mejoren su calidad de vida se están involucrando con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, donde puede gozar de autonomía, que se entiende como el derecho y la capacidad efectiva de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivos espacios territoriales, bajo su propia responsabilidad y en beneficio de sus habitantes, en el marco del carácter unitario del Estado.

Administrativamente la Comuna San Vicente depende del MAGAP; encargado de coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales, promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción.

La estructura institucional del Cabildo Comunal se basa en un Reglamento Interno Reformatorio en ejercicio de las facultades legales que le confirieron el Acuerdo Ministerial No 192, publicado en el Registro Oficial No 093 de fecha 22 de diciembre del 2009. Desde allí, hasta la presente fecha no ha sido modificado, en su contenido consta artículos que involucran procedimientos, deberes y obligaciones que sirven de guía para los miembros del Cabildo.

Los miembros activos de la Comuna San Vicente, se encuentran representados por los siguientes órganos administrativos: Asamblea General, Cabildo y Comisiones Especiales. El organigrama del Cabildo Comunal es vertical, en ocasiones se tiende a ser como único responsable al Presidente de la Comuna de lo que ocurra en su período de administración, provocando distorsión de información y en ocasiones la pérdida de convenios o proyectos viables.

ALCALDE P. (2010) Los procesos son una secuencia de tareas o actividades interrelacionadas que tiene como fin producir un determinado resultado (producto o servicio) a partir de unos elementos de entrada involucrando ciertos recursos. **Pág. 90**

El Cabildo de la Comuna San Vicente no cuenta con procesos que ayuden al correcto desenvolvimiento de quienes integran el órgano principal administrativo que involucre aspectos importantes como la creación de la misión y visión institucional, políticas y objetivos estratégicos, cadenas de valor y manuales de funciones o procedimientos, todo ello para mejorar la estructura institucional.

Al ser un Órgano de Gobierno Autónomo Descentralizado de parroquia rural con el transcurso del tiempo está en crecimiento, y por ende se necesita de más personas que trabajen y conozcan el rol que ocupan como Comuna para el desarrollo de nuestra Provincia.

1.1.1. Concepto De Modelo

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

En el Diccionario de la Real Academia Española (2009) se define la palabra modelo como el “esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”.

1.1.2. Estructura y Funciones de un Modelo

- a) **Referencia a un criterio de uso.** Los modelos sólo recogen los rasgos considerados pertinentes, deben recogerse estos criterios de pertinencia.
- b) **Grado de terminación.** Los modelos que tienen todos los datos necesarios y suficientes son modelos completos. Lo normal es que tengan un grado de terminación (que sea incompleto).
- c) **Grado de cerramiento.** Hay fenómenos que no pueden ser representados de una manera completa, ya que no pueden ser examinados bajo un único criterio.

Entre las funciones se tiene:

- a) Función descriptiva.
- b) Función organizadora (ordenando la compleja realidad).
- c) Función heurística (explica la realidad).

LORENZO J. (2009) La función heurística sirve al modelo como soporte al proceso de descubrimiento. **Pág. 138**

La estructura y funciones de un modelo de gestión permiten tener un esquema definido para determinar los lineamientos necesarios que contribuyan a mejorar el proceso administrativo de la Comuna San Vicente.

1.1.3. Concepto de la Gestión Administrativa

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín “gesio” y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un propósito en particular. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

GONZÁLEZ E. (2007) Como el ejercicio de las facultades de dirección necesarias para el desarrollo diario y habitual de la actividad empresarial, esto es, como gestión directiva o, invirtiendo los términos, como dirección gestora. **Pág. 197.**

El Modelo de Gestión Administrativa intenta plasmar por parte de los responsables de la organización el conjunto de acciones, mediante las cuales el Cabildo de la Comuna San Vicente desarrolla sus actividades en cumplimiento a los objetivos planteados y acorde a sus necesidades, involucrándose con el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

1.1.4. Evolución de la Gestión Administrativa

Muchos historiadores manifiestan que el desarrollo de la gestión y administración comenzó entre los comerciantes sumerios y los constructores de pirámides del antiguo Egipto. En el siglo XX la gestión y administración comenzaron un camino de evolución a medida que las organizaciones fueron creciendo y haciéndose cada vez más complejas. Las innovaciones de los números y la aparición de la contabilidad proporcionaron las herramientas para lograr el planeamiento y control de la institución. De esta forma, la gestión encaminó a un conjunto de trámites que se llevan a efecto para resolver un asunto determinado, concretar un proyecto, administrar una empresa u organización.

1.1.5. Estructura y Procesos

GULLI J. AROSTEGUI A. (2008) La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos; el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los proceso clave de la organización. **Pág. 41**

Es dualidad universal; el uno requiere del otro para existir, puesto que no existen procesos si no hay estructura, ni estructura sin procesos. Ejemplos de procesos gracias a las estructuras existen millones. Entre las que podemos citar:

1. **Estados Unidos** después de la Segunda Guerra Mundial desarrolla un sistema carretero y de super autopistas (estructura) para crear un sistema de comunicación terrestre eficiente y con fines estratégicos. Gracias a ello logró en gran medida el desarrollo económico del país, al permitir el desplazamiento de productos sin contratiempos (procesos).
2. La supercarretera de la información o internet (estructura) permite la comunicación global sin fronteras, generando posibilidades comerciales, culturales y de entretenimiento sin precedentes (procesos).

1.2. Fundamentación Teórica

1.2.1. Modelo De Gestión Administrativa Aplicativo para la Comuna San Vicente

La existencia de una variedad de Modelos de Gestión Administrativa da como resultado que su aplicación, se ajuste a las necesidades de la organización; puesto que hay diversos tipos de modelos y difieren entre ellos; según su utilización y propósito que persiga.

En este caso, el Modelo que se aplicó es el concerniente a la Gestión de Procesos, debido a que enfoca lineamientos administrativos específicos que proporcionan las herramientas necesarias para mejorar los procesos dentro del Cabildo de la Comuna San Vicente.

1.2.1.1.Gestión por procesos

El Modelo de Gestión basada en la administración estructurada y ordenada de los procesos conjuntamente con las actividades, permite facilitar las tareas a los miembros integrantes del Cabildo y dirigidas a la satisfacción de los socios (comuneros) y habitantes (residentes) de la Comuna San Vicente.

PÉREZ J. ((2009) Son numerosas las técnicas de gestión que se puede utilizar para conseguir y satisfacer a los clientes, pero si además se requiere conseguir mejorar los resultados, la gestión por Procesos tiene el cuerpo de conocimientos necesarios para conseguirlos. **Pág. 15**

Según la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos en el Capítulo I de las Políticas de Desarrollo Institucional manifiesta: que la siguiente norma es de aplicación obligatoria en los procesos de diseño y reforma de estructuras organizacionales, que se ejecuten en las instituciones del Estado.

En el Capítulo II de la respectiva norma, como objeto manifiesta: que establecer los procesos técnicos de diseño organizacional, con el propósito de dotar al Cabildo Comunal en el ámbito de esta norma de:

1. Políticas.
2. Normas e instrumentos técnicos.

Los componentes del diseño se integra por:

- a) Portafolio de productos.
- b) Cadena de Valor.
- c) Estructura orgánica.
- d) Procesos.

a) Portafolio de Productos.

SANCHO J. (2008) Consiste en dividir los productos que se ofertan dependiendo de los requerimientos de la entidad. **Pág. 54**

El portafolio de productos forma el conjunto integrado de productos que una institución ofrece a la sociedad para satisfacer sus necesidades, estos son:

1. Productos Primarios.

Son aquellos productos que desarrollan las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, en cumplimiento de su normativa legal con el fin de satisfacer a sus clientes externos: residentes de la Comuna San Vicente.

2. Productos Secundarios.

Los productos secundarios son aquellos que se generan en el nivel de apoyo y asesoría, pues su naturaleza no cambia y siempre se encargan de facilitar la entrega de recursos y prestación de servicios para el normal desarrollo de la gestión interna.

b) Cadena de valor institucional.

JUNTA DE CASTILLA (2010) Mediante la configuración de la cadena de valor se atomizan los diferentes procesos y actividades que desarrolla una empresa, identificando las ventajas competitivas de las diferentes actividades generadoras de valor. **Pág. 74.**

Es la representación gráfica de las macroactividades estratégicas relevantes de una institución. Se define del análisis realizado a los productos primarios, sin que esto represente necesariamente que son unidades administrativas, sino que identifica el aporte de valor de las macro actividades que permiten el cumplimiento de la misión institucional.

c) Diseño de la estructura orgánica.

GULLI J. AROSTEGUI A. (2008) El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y proceso nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias. El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente. **Pág. 38**

Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones acorde a las líneas de autoridad y responsabilidad. Para el diseño de la estructura orgánica se deben considerar y analizar los siguientes componentes:

1. Unidades administrativas.
2. Niveles jerárquicos.
3. Líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Organigrama estructural.

1. Unidades administrativas.

MIRANDA F. CHAMORRA A. RUBIO S. (2007) Los grupos son pequeños conjuntos de personas en los que las interrelaciones generan una determinada dinámica colectiva; mientras que el termino equipo se reserva a determinados tipos de grupos en los que se desarrollan unas conductas razonablemente eficiente, es decir, se trata de un grupo organizado de forma eficiente. **Pág. 132**

Los órganos administrativos crean las unidades administrativas, con el objeto de determinar las actividades específicas. En el presente trabajo de investigación estas son las Comisiones Especiales.

2. Unidades jerárquicas.

La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus productos y en consecuencia, el alcance de sus objetivos.

3. Líneas de autoridad y responsabilidad.

Es el medio formal en el cual se define la autoridad y responsabilidad desde el más alto hasta la base de la organización y viceversa; es el vínculo entre todas las posiciones o niveles organizacionales.

4. Organigrama estructural.

LLAMAS C. (2008) Representa de forma simple las unidades bajo las que se estructura la organización. **Pág. 11.**

Es la representación gráfica de la estructura organizacional. Mantiene y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización. El Cabildo de la Comuna San Vicente tiene una estructura vertical que no abarca las verdaderas necesidades administrativas de la entidad, por ello es necesario flexibilizar su estructura.

d) Diseño de los Procesos.

(PÉREZ JOSÉ, 2010) Combinan y transforman recursos para obtener el producto o propiciar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia a un alto valor añadido. Estos procesos se interactúan y concatenan en la conocida como cadena de valor. **Pág. 107 – 108.**

Los procesos al interior de cada institución se agrupan en función del valor de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, se clasifican por su responsabilidad en:

- 1) Procesos gobernantes:** también denominados gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización; corresponden al nivel superior de la organización, esto es: Asamblea General, Presidencia y Vicepresidencia.
- 2) Procesos habilitantes:** se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte, de staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes y agregadores de valor. Estos son: Síndico, Tesorería y Secretaria.

- 3) **Procesos generadores de valor:** también llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, e institucionales, estos son las diferentes Comisiones Especiales.

También encontramos otros tipos de procesos:

(VASQUÉZ V, 2007) Procesos especiales, proyectos de extensión de nuevos productos y el Proceso descentralizado, conforme por procesos que son delegados a alguna dependencia o institución que pertenece al mismo sector. **Pág. 169-170.**

GRÁFICO 1. Clasificación de los procesos



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

En la actualidad son cada vez más las empresas que se ven obligadas a modificar radicalmente sus estructuras y procesos como consecuencia de los cambios producidos en el entorno. Para llevar a cabo un excelente servicio, mediante la implementación del modelo de gestión administrativa basado en el diseño de procesos se debe conocer de forma secuencial; es decir los pasos que se deben realizar dentro de un proceso o procedimiento, al precisar las áreas responsables de la ejecución de un proceso.

1.2.1.2. Organización Administrativa.

Los manuales administrativos son documentos escritos, concentrando en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes del Cabildo, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción a seguir para cumplir con los objetivos trazados.

1) Manuales de Organización.

Documento que expone con detalles los órganos que componen la institución, definen los puestos que los integran y la descripción de sus funciones, la relación jerárquica que existe entre ellos y los grados de autoridad y responsabilidad.

LERMA K. (2007) Es una guía sencilla, clara y práctica que permite complementar con mayor precisión los datos sobre características importantes de la estructura, tales como la descripción de puestos y todos aquellos instrumentos que describan las numerosas relaciones estructurales que se dan en la empresa. **Pág. 77**

2) Manual de Funciones.

El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales. Debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades del Cabildo Comunal.

RESTREPO M. SANCHEZ C. (2008) El conjunto de las fichas de todos los puestos de trabajo de una empresa constituyen el manual de funciones. **Pág. 62**

3) Manual de Procedimientos

Documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

1.2.2. Estructura Institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente

1.2.2.1. Aspectos Generales de la Comuna San Vicente

1. Ubicación

La Comuna de San Vicente pertenece al Cantón y Provincia de Santa Elena, está ubicada dentro de la región costera del Ecuador y al Oeste de Guayaquil.

2. Superficie

Tiene una extensión de 5774 hectáreas con un perímetro de 37.306,74 comprendidos dentro de los linderos señalados en el levantamiento topográfico e informe técnico de linderación elaborados por el Programa Nacional de Regionalización Agraria PRONAREG, cuya titularidad de dominio reconocida por el Ing. Alfredo Saltos Guale, Ministro del MAGAP. Dentro del juicio de reconocimiento de la propiedad, mediante sentencia dictada el 14 de Agosto de 1997, sentencia que se encuentra protocolizada en la Notaria Pública del Cantón La Libertad, el 21 de Enero de 1998, e inscrita en el Registro de la Propiedad del Cantón Santa Elena, con registro No. 595, repertorio No 959, de fecha 26 de Junio de 1998.

3. Población

Tiene una población de 1500 habitantes aproximadamente, divididos en 45% hombres y 55% mujeres, de los cuales todos están localizados en la zona rural.

Con respecto a los socios de la Comuna San Vicente son 331 personas distribuidas de la siguiente manera: 5 pertenecen a miembros del Cabildo, 10 a las Comisiones Especiales y el resto corresponden a la Asamblea. Cada uno de ellos cumple con un rol diferente.

4. Límites

La Comuna San Vicente se ubica en la zona Este de la Provincia de Santa Elena y cuenta con los siguientes límites:

CUADRO 3. Límites de la Comuna San Vicente

POR EL NORTE	Comunas Morrillo y Cerro Alto
POR EL SUR	Comuna Prosperidad
POR EL ESTE	Comuna de Baños Termales de San Vicente
POR EL OESTE	Cabecera cantonal de Santa Elena.

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

5. División Política

A raíz de un proyecto emprendido por la Escuela Superior Politécnica del Litoral -ESPOL-, casi en su totalidad las calles tienen nombres, la mayoría son de personajes ilustres que recuerdan los hechos más relevantes que contribuyeron para el desarrollo de la Comuna San Vicente. Los Barrios están por aprobarse dentro de una Sesión Ordinaria en Asamblea General. A continuación se muestra los nombres de calles de la Comuna San Vicente:

CUADRO 4. Nombres de Calles de la Comuna San Vicente

NOMBRES DE LAS CALLES	
1) 17 de enero	7) Elías reyes
2) 18 de agosto	8) 10 de agosto
3) Teodoro Reyes Balón	9) 7 de mayo
4) Vicente Rocafuerte	10) Dionicio Gonzabay
5) 17 de julio	11) Corinthian
6) 13 de marzo	12) Anselmo Quirumbay

Fuente: Comuna San Vicente

Elaboración: Ana Irene Borbor Suárez

1.2.2.2. Reseña histórica de la Comuna San Vicente

La Comuna San Vicente, es de raíces ancestrales forma parte del Estado Ecuatoriano, único e indivisible, reconocida mediante Acuerdo Ministerial No. 0399 de fecha 27 de julio de 1984, dictado por el Economista Fausto Jordán Bucheli, Ministro de Agricultura y Ganadería, Personería Jurídica que le permite acogerse a las prerrogativas, autonomía consagrados en la Constitución de la República del Ecuador, y, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo 17 literal A, de la codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas.

La Comuna San Vicente, fue fundado por las familias Reyes y Suárez, quienes llegaron hasta este lugar en busca de agua y pasto para sus ganados. Aquí, en esta planicie encontraron grandes vertientes de agua con pequeñas ciénagas, que le garantizaban el sustento de sus hatos. Motivo por el cual, llegaron con todas sus familias y se asentaron en este territorio.

SAN VICENTE Y SU NOMBRE

Esta comunidad lleva el nombre del Santo español, nacido por el año 1458 y canonizado por el Papa Pío II. Sin lugar a dudas por su Patrono, es que sus primeros habitantes "bautizaron" a este pueblo con la designación de SAN VICENTE, cuya recordación se la celebra el día 5 de abril de cada año. Haciendo honor a su nombre, la festividad de su Patrono San Vicente Ferrer, nombre que también lleva su templo católico, donde sus feligreses asimismo recuerdan a San Pablo y a La Virgen de Monserrate.

La mayoría de sus habitantes desconocen sus orígenes, solo los adultos mayores tienen información sobre acontecimientos importantes que marcaron a la Comuna desde sus inicios como Junta De Pro- Mejoras San Vicente.

Hoy en día, cuando su población, al pasar la vía que llega más rápido a la tan sonada Ruta del Spondylus, esperan que su economía mejore y con ello también su estándar de vida. Con el transcurrir de los años y el pequeño caserío formado por los Reyes y Suárez, fue creciendo y ante la necesidad que sus hijos conozcan las primeras letras, se fundó la Escuela "Hermán B. Parker", legalmente autorizada el 19 de diciembre de 1964, se convierte en el pilar fundamental de la educación primaria en esta parte de territorio peninsular. Teniendo como su primer Preceptor y fundador de este Centro de Educación, a don Fidel Fernando Suárez Borbor.

1.2.2.3. Estructura Político Administrativa de la Comuna

La Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena, tiene como órganos administrativos a: la Asamblea General, Cabildo y Comisiones Especiales. Se encuentra formado por un Cabildo Comunal encargado de la elaboración de un plan de trabajo que consiste en proyectos, capacitación entre otros para facilitar. La toma de decisiones se realiza mediante Asambleas Generales aprobadas por las dos terceras partes; el pueblo nombra a sus propios representantes y tiene la duración del periodo de un año.

1. La Asamblea General

Es la máxima autoridad de la Comuna que integra a todos o a la mayoría de los comuneros que existen y constan en el registro de la Comuna. Las Asambleas Generales, son convocadas por el Presidente en forma ordinaria el día primer sábado de cada mes y, en el mes de diciembre para elegir al nuevo Cabildo; a más de esas convocatorias, cuando existen necesidades y circunstancias de fuerza mayor se llevan a efecto las sesiones extraordinarias en fechas no preestablecidas, cuyo fin es ocuparse de un punto en particular.

2. El Cabildo

Es el Órgano administrativo y representativo de la Comuna constituido por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico, Secretario y demás Comisiones que elaboran proyectos de trabajo para el desarrollo de la Comunidad, quienes los dirigen deben realizar una ardua labor por el periodo de un año, donde se pronuncian con proyectos, planes, investigaciones entre otros en beneficio de quienes integran la Comuna tanto socios como residentes.

3. Comisiones Especiales

Son los equipos de trabajo integrados por uno de los miembros del Cabildo y dos socios en Asamblea General Ordinaria.

1.2.2.4. Organizaciones Existentes

En la actualidad el Club Deportivo Amazonas SV; que es la organización de mayor convocatoria y participación de quienes se sienten orgullosos de que sus familiares pertenezcan a este Club y por ende a la Comuna San Vicente. Este participa en la Segunda Categoría Profesional de la **FEDERACIÓN DE FUTBOL**. Su Presidente es el Ing. Mariano Bazán. Otra de las Asociaciones legalmente constituida es la de la Caja Solidaria quien tiene como Presidenta a la Sra. Jenny Vera.

1.2.2.5. Servicios Básicos

En la comuna existen distintos servicios públicos que aseguran el bienestar de la comunidad. Por lo que se puede apreciar no posee hospitales públicos, solo cuenta con el Subcentro dispensario San Vicente N° 4.

El Seguro Social Campesino, presta su contingente a través de los dispensarios (unidades operativas) poniendo énfasis en la Atención Primaria de Salud, como en el Desarrollo Comunitario, brindando además Atención Odontológica, Prestaciones Económicas de Jubilación por Vejez, Invalidez y Auxilio de Funerales. La Dirección Provincial está a cargo de la Lcda. Sandra Montenegro. El Presidente y Coordinador Provincial de la **FEDERACIÓN DEL SEGURO SOCIAL CAMPESINO** es el Sr. Emerson Suarez Laínez.

También se encuentra la Escuela Fiscal Herman B. Parker. Entre otros servicios básicos posee luz, agua, trabajadores que se preocupan del aseo y ornato del parque Central San Vicente. Cuenta con pequeñas tiendas de abarrotes.

Existe una Casa Comunal que se elaboró bajo la Alcaldía de Dionisio Gonzabay, donde se efectúan eventos, sesiones, asambleas, reuniones entre otros. Con respecto al internet, posee dos cybers: el primero se ubica entre las calles Vicente Rocafuerte y 10 de Agosto, administrado por el Sr. Walter Medina y el segundo entre las calles 17 de enero y Dionisio Gonzabay , administrado por el Sr. Geovanny Borbor Santamaría. En la actualidad se encuentran proyectos para crear otros por la alta demanda de información que requieren los estudiantes.

1.2.3. Cabildo de la Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena

1.2.3.1. Reseña Histórica Del Cabildo De La Comuna San Vicente Del Cantón Santa Elena

Los moradores de la Comuna San Vicente, queriendo administrar su territorio donde se habían asentado hace muchos años atrás, empiezan a organizarse para obtener la categoría de comuna, organización que es creada el 7 de mayo de 1983, durante ese periodo se eligió a sus primeros dirigentes y pioneros de esta institución a los señores:

Teodoro Reyes Balón	Presidente
Adán Reyes Láinez	Vicepresidente
José Elizalde Suárez	Secretario
Rosa Eda Reyes Suárez	Tesorera
Ilufino Suárez Suárez	Síndico

En el año 1903 Carrera Cesario (empresario guayaquileño), manifestó que la construcción del ferrocarril unirá a la ciudad de Guayaquil con la península de Santa Elena tentando a los pobladores de la gran ciudad a refugiarse del calor extenuante de sus inviernos y gozar del buen clima a orillas del mar y evitando que emigren a Callao y Paita en el Perú.

En periodo del año 1913. Manuel de J. Calle en uno de sus muchos escritos pedía la construcción de un ferrocarril a Santa Elena porque se necesitaba nuevos balnearios para esparcimiento de los guayaquileños y parte de la sierra central. Es así, que la vía del ferrocarril paso por la Comuna San Vicente a dos kilómetros aproximadamente, en donde se encontraba una estación monitoreada por el Sr. Enríquez de origen ambateño.

1.2.3.2. El Cabildo de la Comuna San Vicente

Es el órgano administrativo y representativo de la Comuna San Vicente, que a su vez está integrado por el Presidente, Vice- presidente, tesorero, Sindico, Secretario y demás comisiones. Duran un año en sus funciones y pueden ser reelegidos total o parcialmente, para ser dirigente de la Comuna, también debe estar al día en sus obligaciones con la Comuna y haber asistido a las Asambleas. Las elecciones del cabildo se llevan a efecto en el transcurso del mes de diciembre de cada año, de acuerdo a lo que disponen los artículos No 11 y 12 de la Codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas.

El Cabildo es el encargado de formular planes y proyectos de trabajo que tengan relación con el desarrollo de la Comuna San Vicente; como arreglos de calles, excavaciones de pozos, accesos a caminos, electrificación, mantenimiento del local escolar y comunal, juegos recreativos, entre otros, para el efecto debe constar con el apoyo e intervención del MAGAP y demás organismos seccionales.

A continuación se coloca de manifiesto las principales dignidades del Cabildo de la Comuna San Vicente:

1. Presidencia

Es una responsabilidad institucional y un órgano interno del Cabildo; está a cargo del Sr. Manuel Suárez Suárez. Sus atribuciones son: preparar, convocar y presidir las reuniones entre otros que constan en el Art. 15 del Reglamento Interno Reformatorio de la Comuna San Vicente.

2. Vicepresidencia

El Sr. Emerson Suárez Laínez está a cargo de esta dignidad. Entre sus atribuciones y deberes, debe sustituir al presidente y ejercer sus funciones en caso de faltar, por ausencia temporal o excusa definitiva, también debe ayudar en la administración del Cabildo en cuanto compete al Presidente. También involucra el correcto desempeño en la integración y coordinación de las Comisiones Especiales para la buena marcha de la entidad.

3. Tesorería

Quien ocupa este cargo es la Ing. Jazmín Quirumbay. Sus atribuciones y deberes son: llevar a cabo con exactitud y claridad la contabilidad de la Comuna por ello recolecta puntualmente los recibos correspondientes a impuestos y contribuciones establecidas en el Reglamento Interno, al tener un pago puntual de las cuotas mensuales y extraordinarias de cada uno de los socios. A más de la entrega de los recibos presentando al Cabildo los informes trimestrales sobre el movimiento de la caja con los respectivos comprobantes de descargo.

4. Sindico

A cargo del Sr. Benito Bravo Torres, cuida y vigila en colaboración con el Presidente de que no comentan arbitrariedades en el seno de la Comuna. Debe asesorar e intervenir en todos los asuntos judiciales y extrajudiciales relacionados con los intereses de la comuna, preservar por el fiel cumplimiento de la Ley de las Comunas, del estatuto jurídico y el reglamento interno.

5. Secretario

Está a cargo del Sr. Freddy Suárez Suárez, quien es el encargado de convocar por pedido del Presidente de la Comuna, a la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria que son las sesiones del Cabildo. A más de ello, lleva los Libros de Actas con exactitud y pulcritud; de igual manera el Libro de Registro de las Comuneras y Comuneros debiendo informar a la Dirección Técnica del Área de la Provincia de Santa Elena del MAGAP.

También redacta las comunicaciones suscribiéndolas con el Presidente; confiere certificaciones de interés comunal, como la posesión de tierras a los socios, pertenecer a la Comuna, entre otros.

6. Comisiones Especiales

En la actualidad existen cinco Comisiones Especiales, cada una de ellas esta formada por un miembro del Cabildo y dos socios elegidos en Asamblea General Ordinaria, las que cumplen funciones específicas, pero no abarcan las verdaderas necesidades que tiene la Comuna. Estas comisiones son creadas con un solo fin en común: ayudar al progreso de la Comuna San Vicente.

Entre las Comisiones formadas tenemos las siguientes:

Deportes.- Esta comisión se encarga de realizar todo tipo de eventos deportivos. Dentro de la Comuna el deporte predominante es el fútbol, los clubes más importantes son el Independiente y el Amazonas. El Club Amazonas en la actualidad tiene futbolistas de categoría profesional. En la parte norte se ubica una cancha, donde se realizan diversos torneos. Se encuentra dirigido por los Sres.: Freddy Suarez, Andrés Quirumbay y Sergio Laínez.

Medio Ambiente.- Se involucra por la preservación del medio en que viven los habitantes de la Comuna. Proyectos como siembra un árbol, conferencias grupales entre están a cargo de los Sres.: Fernando Yagual, David Suarez y John Laínez.

Salud.- En toda comuna debe existir prioridad en este ámbito, la Comuna San Vicente no es excepción, pues cuenta con un dispensario del Seguro Social Campesino. A más de ello, realizan diligencias para que entidades públicas de salud a través de brigadas puedan atender a los habitantes de la zona. Dirigido por los Sres.: Emerson Suarez, Ing. Jazmín Quirumbay y Evaristo Suarez.

Terrenos.- Es una comisión especializada en la ubicación de los solares comunales; entendiéndose como extensiones de tierra que posee la comuna para sus respectivos socios, con el objeto de que las hagan productivas. Dirigido por los Sres.: Manuel Laínez, Pedro Borbor y Pedro Suarez.

Vivienda.- Están a cargo de elaborar estudios para la ubicación de casas, que ofrecen el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda –MIDUVI-, Plan Internacional entre otros; en conjunto con esta comisión elaboran proyectos en beneficio de la Comuna. Actualmente, está dirigido por los Sres.: Pablo Bravo, Sociólogo Edwin Suarez y Walter Medina.

1.3. Fundamentación Legal

1.3.1. Generalidades

La ley no hace referencia en ningún lugar acerca de características étnicas de la población. Se define la formación de un Cabildo para la representación y un Presidente como la autoridad y representante de la comuna. El tema que se había debatido y fue objeto de conflictos desde el siglo XIX, el arrendamiento y venta de tierras comunales quedaba incorporado pero bajo una decisión que adoptaba la Comuna. A diferencia de los decretos del siglo XIX que promovían el arrendamiento o enajenación de tierras comunales desde decisiones externas, estas pasaban a ser tomadas internamente.

1.3.2. Ley de Organización y Régimen de las Comunas

La ley de Organización y Régimen de Comunas y el Estatuto de las Comunidades Campesinas, expedidas en 1937, fueron medidas destinadas a reconocer la institución comunal. Actualmente la presente Ley coloca de manifiesto lo siguiente:

Que el Art. 4 dispone “Administrativamente las comunas dependen del Ministerio de agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP. Los derechos que esta Ley concede a las comunas. Se encuentran supervisados y dirigidos por el indicado Ministerio”.

Que el Art. 8.- Del Cabildo: Manifiesta que es el órgano oficial y representativo de la comuna es el cabildo, integrado por cinco miembros, quienes ejercerán las funciones de Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico y Secretario.

1.3.3. Reglamento Interno Reformatorio de la Comuna San Vicente Del Cantón Santa Elena Provincia De Santa Elena.

El Reglamento Interno fue reformado el 05 de Agosto del año 2011, con el objeto de actualizar los datos y registro de la Comuna San Vicente. A continuación se citan los principales artículos donde se toma a consideración aspectos importantes del reglamento vigente:

Que en el Capítulo I de la CONSTITUCIÓN, DOMICILIO, DURACIÓN Y FINES manifiesta lo siguiente: Art 1.- CONSTITUCIÓN Y DOMICILIO.- Constituyese con domicilio en el Cantón Santa Elena Provincia de Santa Elena, La Comuna SAN VICENTE, de trayectoria étnica integrada por las personas que forman parte de ella, radicadas en esta comunidad, con vínculos de cohesión social, de organización tradicional, con espíritu de solidaridad, que se regirá por la Ley de Organización Y Régimen de las Comunas, el Estatuto Jurídico de las Comunidades Campesinas.

Que en el Capítulo II DE LA ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRACIÓN del presente reglamento manifiesta que el Art 4.- ORGANISMOS ADMINISTRATIVOS.- Los organismos administrativos de la Comuna San Vicente son: la Asamblea General, el Cabildo y Las Comisiones Especiales.

Art 11.- DEL CABILDO COMUNAL.- Es el órgano administrativo y representativo de la Comuna, está integrado por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico y Secretario. Duran un año en sus funciones y pueden ser reelegidos total o parcialmente, para ser dirigente de la comuna se debe estar al día en sus obligaciones con la comuna y haber asistido a las Asambleas.

Art 15.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE.- Son los siguientes: a) Legalizar con su firma las actas, comunicaciones, credenciales, partidas de inscripción de las comuneras y comuneros entre otros documentos importantes relacionados a la Comuna; b) Autorizar con su firma los gastos hasta por dos salarios mínimos vitales del trabajador Ecuatoriano, para gestiones, en caso de gastos mayores es requisito necesario la aprobación del Cabildo y de la Asamblea General Ordinaria.

Art 16.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL VICEPRESIDENTE.- Son los siguientes: a) Sustituir al presidente, y ejercer sus funciones, en caso de falta, ausencia temporal, o definitiva; b) Supervigilar las actividades de las comisiones que designe la Asamblea General Ordinaria.

Art 17.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL TESORERO.- Son los siguientes: a) Llevar con exactitud y claridad la contabilidad de la caja comunal; b) Recaudar las cuotas ordinarias, extraordinarias, multas y demás aportaciones o ingresos que corresponden a la Comuna.

Art 18.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL SÍNDICO.- Son los siguientes: a) Cuidar y vigilar que no se cometan arbitrariedades en la comuna; b) asesorar e intervenir en todos los asuntos judiciales, extrajudiciales, administrativos relacionados con los intereses de la Comuna.

Art 19.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO.- Son los siguientes: a) Convocar por pedido del Presidente de la Comuna, a la Asamblea General Ordinaria, o Extraordinaria con respecto a las sesiones del Cabildo, actuar con diligencias y puntualidad en ellas; b) llevar los libros de actas con exactitud y pulcritud, redactar las comunicaciones suscribiéndolas con el Presidente.

Art 20.- COMISIONES ESPECIALES.- Son los que designa el Cabildo y la Asamblea General Ordinaria, para que cumplan determinadas mejorando el correcto desenvolvimiento de la organización.

En el Capítulo VI de las Comuneras y comuneros Art. 27.- CALIDAD DE COMUNERAS Y COMUNEROS.- tienen la calidad de miembros de la Comuna San Vicente todas las personas hombres y mujeres, que se encuentre debidamente registrado, sea como fundador o aceptado posteriormente, también los descendientes de comuneras y comuneros mayores de edad que fueren aceptados en asamblea General Ordinaria y quienes vivan fuera de la Comuna, que tengan posesión de terrenos comunales, solares parcelas, que hayan prestado servicios relevantes en la comuna.

1.3.4. Constitución Política del Ecuador

La Comuna San Vicente, declara que de conformidad a lo que dispone el Capítulo IV de los derechos de las Comunidades, Pueblos y Nacionalidades **Art 57.- DERECHOS COLECTIVOS**, de la Constitución de la República del Ecuador Numeral 4.- las tierras comunitarias enunciadas son imprescriptibles, inalienables, inembargables e indivisibles, razón por la cual, ningún Notario Público del País puede elevar a escritura pública las tierra comunitarias tal como lo estipula el Artículo **21** de la Codificación de la Organización y Régimen de las Comunas.

En cuanto al artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, referente a la administración pública, constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

1.3.4.1. Régimen del Buen Vivir.

El Título VII, Régimen del Buen Vivir, establece el sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo.

1.3.4.2. Participación ciudadana

Para el efecto, los ciudadanos y ciudadanas, en forma individual y colectiva participan de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos y en el control social de las instituciones de los gobiernos autónomos descentralizados y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano.

1.4. Marco Referencial

La Comuna San Vicente está ubicada en el Cantón y Provincia Santa Elena, cuenta con personería jurídica, se rige por la Ley de Organización y Régimen de las Comunas, el MAGAP, y demás disposiciones que coloque de manifiesto la Federación de Comunas de la Provincia Santa Elena, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de los comuneros y sus familias.

A más de ello cuenta un Reglamento Interno reformado, que ayuda a los miembros del Cabildo a conocer sobre sus deberes y obligaciones, en conjunto con las regulaciones que dicte la Asamblea, y otras que le sean aplicables.

CAPÍTULO II

Metodología de la Investigación

2. Metodología de la Investigación

La metodología que se empleó en el presente trabajo tuvo el propósito de servir como marco de actuación, para que las diferentes acciones en sus fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revise y aplique los enfoques administrativos para garantizar el manejo oportuno y objetivo que desea lograr. Se contempla la aplicación de diversas modalidades, tipos, técnicas e instrumentos de investigación.

2.1. Diseño de Investigación

El proceso de indagación se respaldó en los datos que se recogieron de forma directa del entorno de la Comuna San Vicente, basado en un estudio de campo donde se recogió la información más relevante, aplicando las diversas técnicas de investigación: la observación, encuesta y entrevista para optar por ampliar el conocimiento del problema en todas sus fases.

Esta fase comprendió los recursos técnicos, aquellos que fueron empleados para el estudio de la información obtenida con el fin de conocer en forma detallada la realidad en que vive la institución, por lo que se determinó alternativas de acción específicas que permitieron derivar posibles soluciones logrando resultados óptimos para la Comuna San Vicente.

El nivel de investigación que se consideró es de orden descriptivo, debido a que este nivel se encarga de analizar una determinada situación o fenómeno en un determinado tiempo o espacio, en su estado actual y tal como se presenta.

Para garantizar la calidad de la información se consideró los siguientes aspectos:

- 1) La información se tomó de fuentes originales, es decir, del Reglamento Interno Reformado, Actas de Constitución, libros, certificados de posesión, entre otros, además se consultó a;
- 2) Las autoridades del Cabildo de la Comuna San Vicente;
- 3) Los comentarios y opiniones de los socios se establecieron como punto de partida para nuevas investigaciones.

2.1.1. Factores a revisar

En primera instancia, fue necesario determinar los factores que son fundamentales para el estudio del Cabildo de la Comuna San Vicente en función de dos vértices: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento. Con respecto al proceso administrativo se incorporaron aquellos componentes que lo fundamentan, los cuales permitieron realizar un análisis lógico de la actual administración Comuna San Vicente, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

(Franklin Enrique, 2007) Su orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o “razón de ser” de cada fase, que son el marco de referencia para analizar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos y funciones, recursos, proyectos, servicios y entorno, lo que representa una visión de conjunto de la forma en que interaccionan y cada uno de ellos en relación con su objeto o atribución sustantiva. **Pág. 76**

En el segundo caso, se incluyó una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo. Tales elementos, se asociaron con los atributos fundamentales que enmarcan su fin y función.

CUADRO 5. Proceso Administrativo

PROCESO ADMINISTRATIVO	
ETAPA	PROPÓSITO
<p><u>Planeación</u></p> <p>Visión Misión Estrategias Procesos Políticas Procedimientos Programas Enfoques Niveles Horizonte</p>	<p>Definir el marco de actuación del Cabildo de la Comuna San Vicente</p>
<p><u>Organización</u></p> <p>Estructura organizacional División y distribución de las funciones Cultura Organizacional Recursos humanos Cambio organizacional Instrumentos técnicos de apoyo</p>	<p>Instrumentar la infraestructura para el funcionamiento del Cabildo de la Comuna San Vicente</p>
<p><u>Dirección</u></p> <p>Liderazgo Comunicación Motivación Grupos y equipos de trabajo Toma de decisiones Creatividad e innovación</p>	<p>Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión del Cabildo de la Comuna San Vicente</p>
<p><u>Control</u></p> <p>Naturaleza Proceso Áreas de aplicación Herramientas</p>	<p>Medición del progreso de las acciones en función del desempeño</p>
Elementos específicos	Atributo fundamental
Inventarios	Resguardo y canalización de los recursos
Asesoría externa	Soporte especializado
Asesoría interna	Asistencia para mejorar el desempeño
Coordinación	Determina la unidad de acción
Informática	Manejo alterno de la información
Investigación y desarrollo	Innovación de valor
Operaciones	Generación de productos y/o servicios con un valor agregado
Proyectos	Promueve la unidad de propósito
Servicio al cliente (comuneros)	Capacidad de respuesta
Servicios generales	Desarrollo de condiciones de operación

Fuente: Benjamín Franklin, 2007.

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

2.2. Modalidad de Investigación

El presente trabajo en cuanto a la modalidad de investigación adoptó las siguientes: la investigación de campo e investigación documental, a continuación se detalla cada una de ellas:

2.2.1. Modalidad tipo “A”.- Investigación de campo

La modalidad tipo “A” hace mención a la Investigación de campo.

(JANEZ T, 2008) Trabajos exploratorios, descriptivos o experimentales. 1.- Definición operacional: aplicación del método científico en el tratamiento de un sistema de variables y sus relaciones, enriqueciendo un campo específico del conocimiento. 2.- Proceso metodológico riguroso que incluye: marco teórico basado en estudios ciertos y en bibliografía confiable, modelo metodológico que explique procedimiento a seguir, fuente de datos, instrumentos, población y tratamiento estadístico. Análisis. 3.- Cuerpo de conclusiones y recomendaciones. **Pág. 124**

En la modalidad de investigación de campo se utilizó entrevistas y encuestas que permitieron la consideración de necesidades que tienen los socios de la Comuna para el empleo de un direccionamiento eficaz y oportuno. En la estructura del trabajo de investigación, constaron las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la investigación, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios a más del análisis y las conclusiones.

Otro tipo de modalidad de investigación aplicativo a este trabajo de investigación fue la investigación documental.

2.2.2. Modalidad tipo “B”. Investigación documental.

JANEZ T. (2008) Expositivo – documental, de sondeo, hermenéutico – crítico – analítico – lógico. **1.** Definición operacional: análisis detallado de una situación específica apoyándose en documentos confiables y originales, resaltar los elementos esenciales que sean un aporte significativo al área el conocimiento. Han de exponerse las dificultades y limitaciones encontradas en el desarrollo del trabajo. Presentar soluciones. **2.** Proceso metodológico, que en esta modalidad incluye: su relevancia, objetivos perseguidos; descripción del problema o situación; amplia revisión bibliográfica, marco histórico – conceptual de referencia, modelo metodológico empleado en el desarrollo. **3.** Conclusiones y recomendaciones. **Pág. 125**

Utilizando esta Modalidad de tipo B, se indagó lo que afecta a la institución, dando apertura a una alternativa de solución; en este caso, el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la Comuna San Vicente del Cantón y Provincia de Santa Elena, considerando el apoyo de investigaciones de tipo bibliográfica, de campo e histórica, que llevaron al establecimiento de las pautas y características fundamentales inherentes a la fundamentación teórica de la investigación.

2.3. Tipos de Investigación

2.3.1. Investigación Documental – Bibliográfica

Consistió en el desarrollo de la investigación mediante el manejo de fuentes primarias y secundarias con el propósito de ampliar, profundizar y analizar sobre el conocimiento producido, éste por la utilización de fuentes primarias que los diferentes documentos empleados: actas, certificados de posesión, registros, entre otros importantes y secundarios como: libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

PAREDES W (2009) Es la investigación que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros y publicaciones. **Pág. 52.**

2.3.2. Investigación de Campo

Este tipo de investigación permitió un estudio sistemático del problema en el lugar de los acontecimientos.

CATULLO M. (2006) La metodología de esta investigación presenta varios aspectos específicos y relevantes debido al hecho de que se investiga un proceso. **Pág. 53.**

Para ello se procedió a utilizar las siguientes fuentes primarias:

- a) Entrevistas a los miembros que forman el Cabildo Comunal, en este caso solo a cinco personas: Presidente, Vicepresidente, Tesorera, Síndico y Secretario.
- b) Encuestas a los socios de la Comuna San Vicente, en este caso a 150 comuneros.

Las fuentes secundarias utilizadas son las siguientes:

- c) Estudios, investigaciones, actas y otros documentos
- d) Lectura y análisis de revistas, periódicos y datos estadísticos
- e) Revisión de información financiera con respecto a las entradas de dinero.

2.3.2.1. La Encuesta

Se elaboró un cuestionario autoadministrado y estructurado; es decir, se ofreció a la persona encuestada la posibilidad de contestar las preguntas en el lugar donde se sienta más cómodo y libre de prejuicios o presiones para obtener un porcentaje mayor de veracidad en las respuestas; debe aclararse que las preguntas fueron estructuradas en su mayoría, dejando poco espacio para las preguntas abiertas.

2.3.2.2. La Entrevista

Del mismo modo que se obtuvo información mediante la observación y la encuesta, también se procedió a la entrevista de los miembros del Cabildo de la Comuna San Vicente; todo ello con el objeto de corroborar la confiabilidad y validez de los datos obtenidos en las dos anteriores técnicas de recolección de información.

2.3.3. Investigación Histórica

La utilización de esta investigación se basó en hechos históricos, la cual orientó a indagar sobre los sucesos del pasado con los del presente; tal es el caso, que el Cabildo de la Comuna San Vicente a pesar de tener presencia de varios años en el Cantón y Provincia de Santa Elena, no cuenta con una formalización de sus procesos que viabilice sus actividades de una manera eficiente generando que los miembros del Cabildo Comunal no brinden una atención adecuada a los socios y habitantes de la Comunidad.

Este tipo de investigación nos permitió profundizar en el problema del presente trabajo.

2.4.. Métodos de investigación

El método lo constituye el conjunto de procesos que se debe emprender en la investigación. Por ello, su aplicación es elemental para llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad de los hechos.

Los Métodos que se emplearon en el presente trabajo son los siguientes:

2.4.1. El Método Inductivo

La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación, por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico.

BERNAL C. (2006) Se define al Método Inductivo como el método que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. **Pág. 56.**

Para ello, se procedió a deducir a las actividades y procesos desempeñados en el Cabildo Comunal.

2.4.2. El Método Analítico

El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo, se puede establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen la propuesta de diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la Comuna San Vicente.

BERNAL C. (2006) Como un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. **Pág. 56.**

Para ello se realizó conclusiones sobre los procesos y actividades que generen cambios en el Cabildo Comunal.

2.4.3. El Método de Síntesis.

El método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.

MÉNDEZ C. (2006) La síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de estos puede relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación. **Pág. 242.**

Para ello se realizó recomendaciones sobre las actividades emprendidas por el Cabildo Comunal.

2.4.4. El Método Histórico Comparativo

Acorde a las investigaciones de los antecedentes de la variable independiente: Modelo de Gestión Administrativa y la variable dependiente: Estructura Institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente, se recabó información relevante de ambas variables con el objeto de hacer comparaciones con temas similares, para la obtención de conjeturas en el proceso de investigación. Este método, permitió establecer los lineamientos estratégicos que requiere el Cabildo Comunal para un correcto desempeño administrativo.

MÉNDEZ C. (2006) El Método Histórico Comparativo se define como un procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales, que consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común. **Pág. 57**

2.5. Técnicas de investigación

La técnica de investigación es un instrumento que me permitió facilitar el procesamiento de la información en el presente trabajo de investigación, considerando los objetivos para la utilización de técnicas de tipo documental y de campo.

Los documentos más importantes revisados fueron los siguientes: el Reglamento Reformativo de la Comuna San Vicente, Libro de Actas, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Ley de Comunas, La Constitución Política del Ecuador, entre otros.

2.5.1. Documental

BALLÉN M. PULIDO R. (2007) La técnica Documental se conoce como bibliográfica o en archivos, permite adentrarnos a un tema con mayor facilidad. **Pág. 59.**

Este tipo de técnica implicó localizar y estudiar la documentación más importante para deducciones sobre los procesos que desarrollan los que integran el Cabildo de la Comuna San Vicente.

Por consiguiente se tomaron a consideración las siguientes fuentes:

1. Normativa

- a) Acta Constitutiva
- b) Ley de Organización y Régimen de las Comunas
- c) Reglamento Interno Reformatorio de la Comuna San Vicente Del Cantón Santa Elena Provincia De Santa Elena.
- d) Tratados y convenios vigentes: Antenas de Claro y Movistar, Avícola Fernández
- e) Decretos y Acuerdos
- f) Certificados de posesión
- g) Normas
- h) Oficios Circulares

2. Administrativa

- a) Organigrama general.
- b) Inventario actualizado de los Socios de la Comuna San Vicente.
- c) Proyectos estratégicos de las últimas cinco administraciones del Cabildo de la Comuna San Vicente.
- d) Inventario de los Bienes de la Comuna.
- e) Inventario de la Comisiones Especiales.

3. Ubicación geográfica

- a) Localización
- b) Orden Espacial Interno.
- c) Distancia y Costo del Transporte.

- d) Alternativas de conexión viales, carreteras que pasan por la Comuna: Guayaquil-Salinas y Guayaquil- Ruta del Spondylus.

4. Situación económica

- a) Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía
- b) Aspectos sociales

2.5.2. De campo

2.5.2.1. La Observación Directa de Campo.

Este recurso consistió en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo del Cabildo de la Comuna San Vicente, para conocer el desenvolvimiento de la Asamblea General en Sesiones Ordinarias o Extraordinarias.

También involucró los bienes tangibles que posee la Comuna en toda el área poblacional. Se utilizó este procedimiento para verificar la información obtenida, mediante la observación directa de campo en el sitio donde los hechos tienen lugar.

GRANDE I. ABASCAL E. (2009) Como una técnica cualitativa, primaria, estática, personal e indirecta que se aplica en investigaciones exploratorias; consistiendo en la atención, examen e interpretación de unas conductas sin que el investigador intervenga en su desarrollo con él; objeto de modificar el curso natural de su desenvolvimiento. **Pág. 80**

En la investigación por observación se vigilan las acciones de los entrevistados sin interacción directa. Al respecto, esta técnica de la observación se complementó

con la técnica de la entrevista o el cuestionario y/o la técnica del análisis de contenido.

Para ello se utilizó la siguiente metodología:

1. Presentación del Tema de Investigación ante el Presidente de la Comuna San Vicente, que fue objeto de la investigación directa.
2. Se ubicó en varias sesiones ordinarias y extraordinarias realizadas en la Casa Comunal donde que pudo observar minuciosamente la forma como se cumple el trabajo; sin entorpecer su desarrollo.
3. Se solicitó aclaraciones sobre un determinado aspecto de trabajo, por ejemplo como se prepara el orden del día para las sesiones ordinarias en la Asamblea General.
4. Por ningún motivo se realizó comentarios positivos o negativos sobre el trabajo que se observó.
5. Se permitió contar con suficiente información para ejecutar el estudio.

El anterior esquema de la metodología sirvió para conocer a través de la observación de campo las diferentes reacciones que tienen los socios frente a los miembros del Cabildo.

2.5.2.2. Entrevistas

(GRANDE I. - ABASCAL E, 2009) Como una técnica cualitativa, primaria, estática y directa para aplicarse en investigaciones de naturaleza exploratoria, que no es más que una conversación entre dos personas, frente a frente, para intercambiar información idea, opiniones o sentimientos. **Pág. 76**

Esta técnica consistió en reunirme con cada uno de los miembros del Cabildo de la Comuna San Vicente para obtener información de sus labores diarias

correspondiente al Área Administrativa: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Síndico y Tesorero.

El tipo de entrevista que se utilizó para los miembros del cabildo es la entrevista estructurada; puesto que, se caracterizó por preguntas que figuran en un guión.

Pasos para la entrevista.

Se incluyó en el esquema de la entrevista los siguientes puntos:

- 1) Preparación del esquema de entrevista.
- 2) Objetivo.
- 3) Planificación de preguntas.
- 4) Selección de entrevistados.
- 5) Suministros y materiales.

Se identificó a las personas que fueron entrevistadas por el cargo que ocupan en el Cabildo de la Comuna San Vicente; efectuándose en el mes de agosto del 2011. Para el desarrollo de la entrevista se tomó en cuenta lo siguiente:

- 1) Actuar con normalidad sin deformar su natural forma de ser.
- 2) Sujetarse a las preguntas programadas. Para nuestro estudio se realizó 11 preguntas.
- 3) Poner la suficiente atención a todas y cada una de las contestaciones.
- 4) No se formuló comentarios positivos o negativos ni con el fin de efectuar ofrecimientos.
- 5) Para la entrevista que se programó, se utilizó un tiempo que osciló entre 10 a 15 minutos.

- 6) Se agradeció por la atención, comprometiéndose para futuras ampliaciones y aclaraciones.

2.5.2.3. Encuestas

Es la técnica que a través de preguntas sirve para recabar información acerca de las variables, medir opiniones, conocimientos y actitudes de personas. La información que se obtiene puede ser útil para relacionar las variables. La encuesta no compite con la observación, ni con la entrevista, estas deben verse como técnicas complementarias, pues así se puede obtener información amplia. Es la guía mediante el cual se establece el diagnóstico, y el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa mediante directrices enfocadas al desarrollo de la Comuna San Vicente año 2011.

2.5.2.4. FODA

El análisis FODA es un técnica de planificación que se utilizó para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Es una técnica sencilla, que se empleó como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual del Cabildo de la Comunal.

RODRÍGUEZ J. (2007) El FODA es la herramienta de análisis estratégico que permite analizar la situación competitiva de una organización; mediante una matriz para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización. **Pág.130**

El proceso de realización de un análisis FODA, ayudó a conseguir una comprensión de la realidad en que viven los socios y habitantes de la Comuna San Vicente. De esa manera, resulta más fácil comprender e identificar los objetivos y

necesidades fundamentales que se desea satisfacer con el Modelo de Gestión Administrativa.

Componentes

Un análisis FODA consta de dos partes:

1. Un análisis de la situación interna (fortaleza y debilidades)

Este análisis, se utilizó únicamente en el presente, es decir, las fortalezas y debilidades existentes en el momento.

2. Un análisis del entorno exterior (oportunidades y amenazas)

En él se tomó en cuenta la situación real (amenazas existentes, oportunidades desaprovechadas) y las tendencias probables.

CUADRO 6. El FODA

Análisis de la organización		Análisis del entorno	
FORTALEZAS	LIMITACIONES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Aspectos positivos con los que cuenta el Cabildo de la Comuna San Vicente	Aspectos negativos del Cabildo de la Comuna San Vicente	Aspectos negativos. Constituyen variables del entorno del Cabildo de la Comuna San Vicente	Aspectos positivos. Coyunturales con los que cuenta el Cabildo de la Comuna San Vicente
Para apoyarlas	Para eliminarlas	Para evitarlas	Para aprovecharlas

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

2.5.2.5. Hoja de Trabajo

Consiste en un listado de actividades o atributos y de hechos, eventos o tendencias que se relacionan con la situación actual del Cabildo de la Comuna San Vicente. Para el desarrollo de la Hoja de Trabajo se procedió de la siguiente manera:

1. Se analizó primero el Ambiente Interno, el cual estuvo contemplado en base a las capacidades del Cabildo Comunal y se establecieron las actividades o atributos que pueden considerarse como fortalezas o limitaciones.
2. Luego se analizó el Ambiente Externo, tanto el macroambiente como el microambiente (ambiente cercano y relevante) del Cabildo Comunal y se formuló los hechos eventos o tendencias (situaciones que ocurren en el ambiente externo) que representan oportunidades o amenazas a la organización.

2.6. Instrumentos de Investigación

Se procedió a la fase de instrumentación la cual inicia a través de la observación directa y el análisis documental. Posteriormente, para captar la información necesaria, se prepararon los cuestionarios para realizar entrevistas dirigidas a quienes ocupan un rol importante en cada nivel jerárquico de la Comuna.

2.6.1. Cuestionarios

Es un instrumento que se formó por una serie de preguntas que se contestaron por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización del presente trabajo de investigación.

Estuvo constituido por un conjunto de preguntas a través de las cuales se precisa la información que se pretende obtener para el trabajo. Para ello se aplicó un cuestionario para las encuestas y entrevistas. Lo que los hace diferentes es la forma como se aplicó, su extensión e intensidad, al igual que su objetivo.

RODRÍGUEZ J. (2007) La Hoja de Trabajo es un recurso idóneo para captar datos en todos los rincones de la organización y en todas sus versiones, ámbitos y niveles, toda vez que permiten no solo recopilarlo, sino percibir el medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función del personal. **Pág. 215**

Las áreas de aplicación del cuestionario se realizaron en las diferentes etapas del proceso administrativo, donde se proponen las áreas de estudio más importantes para el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la Comuna San Vicente.

2.6.1.1. Preguntas Cerradas

Las preguntas cerradas se organizaron de tal forma que se contestaron bien, se incluyeron alternativas o posibilidades de respuestas para garantizar la veracidad de los hechos.

a) Cerradas Biopcionales

Estas ofrecieron al encuestado la posibilidad de escoger entre dos alternativas de respuesta propuestas. En este caso, para la encuesta se optó en algunas preguntas cerradas por una afirmación representada por Si y una negación representada por un No. Al igual que en algunas preguntas de la entrevista a los miembros del Cabildo de la Comuna San Vicente.

b) Cerradas poliopcionales

Se propuso para que el entrevistado o encuestado pudiese tener más de dos opciones de respuesta; estas pueden ser de simple selección, de selección múltiple.

1. Cerradas poliopcionales de selección múltiple

Presenta más de dos opciones de repuesta, de las cuales las personas pudieron optar por escoger una sola. Para ello, fue necesario dar las instrucciones respectivas con el fin que el respondiente escoja una sola opción. Por ejemplo al momento que se les preguntó en la encuesta sobre el estilo de liderazgo basado en la autoridad, los encuestados tenían las siguientes opciones de respuesta: autocrático (impositivo), democrático (participativo) y liberal (independiente).

2. Cerradas poliopcionales de selección múltiple

Proporcionan más de dos opciones de respuesta, de las cuales tanto en la encuesta como en la entrevista se pudo escoger más de una. Por ejemplo, cuando se les preguntó sobre los servicios básicos, podían escoger varias opciones de respuestas entre ellas tenían a las siguientes: agua, luz, teléfono, internet, alcantarillado y otros.

2.6.1.2. Preguntas Abiertas

Están organizadas para que la persona conteste sin considerar alternativas de respuesta. Esto hace que las respuestas a una misma pregunta puedan ser diferentes; debido a que, depende del criterio del individuo que las emite.

Este tipo de preguntas puede aplicarse como complemento de las preguntas que ofrecen dos o más posibilidades poco claras de respuesta o para conocer el criterio de los expertos. En este caso, se utilizó para conocer sobre la elaboración de nuevos proyectos que ha emprendido el Cabildo de la Comuna San Vicente, lo que dió apertura a respuestas como: la Creación de Cooperativas de transporte, Alcantarillado, Grupos de Cultura, Proyectos de vivienda, Arreglo y mantenimiento de calles, entre otros.

2.6.1.3. Escalas de medición

La escala es una caracterización donde se desea medir actitudes a través de una variable cualitativa y una cuantitativa; cuya construcción implica adjudicar un valor a un conjunto de expresiones o juicios, que pueden ser positivos, negativos o neutrales.

2.6.1.4. Tipos de escalas

Existen una serie de escalas conocidas por su utilidad para medir actitudes, pero que también se aplican en la medición de otras variables. Las escalas utilizadas en el presente trabajo son:

A) Escalas ordinal o de likert

Consistió en la presentación de una serie de juicios mostrados tanto a los entrevistados (Autoridades del Cabildo) y encuestados (socios de la Comuna). Los niveles se solicitan en términos de acuerdo o desacuerdo con la pregunta. Este tipo de escala estuvo centrada en las variaciones de respuesta; es decir, se basa en las diferencias individuales existentes.

Por ejemplo en la encuesta se les preguntó sobre la atención del órgano administrativo hacia los socios y ellos tuvieron la siguiente escala para escoger una opción:

CUADRO 7. Tipo de Escala Likert

Excelente		Muy Buena		Buena		Regular		Deficiente	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------------	--

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, se lo hace especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo).

SÁNCHEZ J. PINTADO T. (2009) La escala de likert permite la elaboración de una serie de proposiciones o frases representativas del atributo o variable que se trata de estudiar. **Pág. 75**

B) Otras escalas y matrices

La existencia de otras escalas y matrices representan otras opciones que permiten manejar la información eficazmente.

Matriz para el análisis y ponderación de factores. Esta matriz se utilizó en el análisis de la encuesta en el Tercer Capítulo del presente trabajo de investigación para representar mejor la información obtenida por los encuestados (socios) de la Comuna San Vicente.

CUADRO 8. Otro tipo de Escala

Factor	Valor Del Factor	Porcentaje
Totales		100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

El empleo de las escalas de medición representaron un recurso que complementó el proceso para captar información, a su vez permitió integrar la estructura de las preguntas en los cuestionarios, incluyendo enunciados cualitativos, valores numéricos a más de áreas específicas logrando una visión integral del contexto sobre la base de criterios valorativos y objetivos.

2.7. Población y muestra.

2.7.1. Población

La población a la que se orienta el presente estudio, corresponde a las personas que habitan en la Comuna San Vicente. También denominada Universo, implica que los elementos que se seleccionaron de manera aleatoria tengan como fin garantizar la posibilidad de selección.

PAREDES W. (2009) Como la totalidad de unidades de análisis a investigar, que por su similitud de características son miembros de un grupo particular, no siempre es posible recoger datos a todos los elementos del universo, en este caso se debe acudir a una parte de él, que es representativa, es decir que en lo posible reúna todas las características de la población, a esta fracción se la conoce como muestra. **Pág. 53**

El universo del presente trabajo está formado por 331 socios de la Comuna San Vicente, de los cuales se restaron 5 personas que son las autoridades del Cabildo para realizarle la entrevista; quedando así, un total de 326 socios como lo demuestra el siguiente cuadro:

CUADRO 9. Población

POBLACIÓN	NÚMERO
Asamblea	316
Comisiones especiales	10
Total	326

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

2.7.2. Muestra

Es aquella parte representativa de la población considerada como el subconjunto del conjunto de la población aunque existen autores que colocan de manifiesto que la muestra parte desde dos puntos de vista; la una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra cuantitativa.

2.7.2.1. Técnicas probalísticas de muestreo

Se denominó muestreo, al procedimiento mediante el cual se obtuvo una muestra representativa de la población que reflejó las características de los elementos que la componen. La importancia del procedimiento mediante el cual se selecciona la muestra es importante, porque es una parte definida de la población. Existen varias clases de muestreo, que se pueden resumir en dos grandes grupos: muestreo probabilístico y no probabilístico.

En el presente trabajo de investigación se utilizó la muestra probabilística; debido a que consideró aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

GRANDE I. ABASCAL E. (2009) Considera a la muestra como la selección de las unidades muestrales a través de un proceso de azar, aleatorio. **Pág. 257.**

Muestra probalística simple

Constituyó la forma más elemental de seleccionar las unidades de análisis. En las muestras probabilísticas simples se cumple los preceptos señalados anteriormente, es decir, todos los elementos del universo tienen la posibilidad de ser seleccionados y, la selección se la efectúa mediante procedimientos aleatorios. Este tipo de muestra requirió de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

Datos para el cálculo

m = Tamaño de la Población (326)

e² = Error de estimación (6%)

n = Tamaño de la muestra

s

$$n = \frac{326}{(0.06)^2(326 - 1) + 1} = \frac{326}{(0.0036)(325) + 1} = 150$$

CUADRO 10. Muestra

MUESTRA	NUMERO
Asamblea	140
Comisiones Especiales	10
Total	150

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

2.8. Procesamiento y Análisis

La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas que se utilizó en la presente indagación para elaborar un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la Comuna San Vicente, en lo que se refiere a la tabulación, y una representación gráfica, que determinó el grado de concentración de las variables en estudio. Se refiere a los procedimientos estadísticos y a la exposición de los resultados; en cuanto a las técnicas de análisis de datos, en este caso son los siguientes:

1. Codificación de datos, cuadros representativos generales de los resultados obtenidos luego del estudio de campo.
2. Análisis cuantitativo, porcentual, gráfico y cualitativo.
3. Tabulación de datos, fundamentada exclusivamente en datos numéricos y porcentuales, es decir frecuencias.

Los datos recolectados, procesados y ordenados se los utilizó con el propósito de realizar una descripción del grupo de conocimiento realizando una inferencia de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO III

Análisis e Interpretación de Resultados

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis de resultados de la Observación

Durante la investigación se ha determinado que el Cabildo de la Comuna San Vicente del Cantón y Provincia de Santa Elena, se encuentra con diferentes inconvenientes para un buen desenvolvimiento de su administración y que de alguna manera las decisiones que se toman en la Asamblea con los socios les afectan a los habitantes de la localidad.

La elección de los miembros del Cabildo se realiza de manera democrática en reuniones de Asamblea General denominadas como ordinarias; donde los actos por la comunidad juegan un rol importante para ocupar los cargos, la mayoría de quienes son elegidos poseen solo un conocimiento empírico, que en muchas ocasiones lo adquieren dependiendo de la experiencia que obtienen a lo largo de sus funciones. Debido a que no se recibe una orientación sobre la forma en que se debe llevar el proceso administrativo eficiente, eficaz y oportuno provoca que se susciten diversos inconvenientes. Sus reuniones se llevan a efecto cada fin de mes para comunicar los hechos más relevantes que les conciernen a los socios de la Comuna.

Las Comisiones Especiales no realizan el trabajo que se les asigna; puesto que, no se les motiva a fin de que desarrollen una buena labor en beneficio de su comunidad, en algunas ocasiones proyectos rentables han sido desechados por presentar un bajo rendimiento del trabajo en equipo. En la actualidad, la Comuna San Vicente es una de las veinte Comunas que encuentra en vías de descentralización; por ello, se estuvo involucrando con el COOTAD.

La falta de un manual de funciones y procedimientos para el Cabildo de la Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena, no permite que se describan las responsabilidades que deben tener sus socios para realizar de mejor forma su trabajo, con una mayor participación en la toma de decisiones; esto es, el orden en que se debe llevar a cabo las Asambleas Generales Ordinarias y extraordinarias; por lo tanto, limita y retrasa la inducción y orientación hacia el nuevo personal que ingresa al Cabildo de la Comunal.

Se observa que tienen una infraestructura en condiciones muy buenas, como: la Casa Comunal, el Parque Central, Cancha deportiva, Escuela Herman B. Parquer, Cybers entre otros. En la Casa Comunal se llevan a cabo las sesiones de Asamblea General Ordinaria y Extraordinarias, también se alquila para celebrar diferentes eventos sociales a más de los seminarios y otros eventos.

El parque Central San Vicente, cuenta con áreas recreativas para los niños y adultos; para preservar esta área se posee un cerramiento a sus alrededores. En cuanto a la cancha deportiva, entrenan los diferentes clubes que tiene la comuna a más de llevarse a efecto otros eventos; cabe recalcar que en la actualidad el “Club Amazonas” tiene futbolistas de categoría profesional, lo que da realce a la localidad en el ámbito deportivo.

Existe mucha preocupación de las personas que habitan en la Comuna y sus alrededores que corresponde a la zona Este, porque no existe concienciación de los organismos seccionales para desarrollar proyectos que mejoren sus condiciones de vida enfocadas en beneficio de sus pobladores.

3.1.1. Diagnostico FODA

A continuación el análisis FODA:

CUADRO 11. Análisis FODA

FACTOR	ANÁLISIS FODA	
	TIPO DE FACTOR	
	FAVORABLE	DESFAVORABLE
INTERNO	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Direccionada hacia el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD. 2. Nuevas competencias constitucionales como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, MAGAP-DPASE. 3. El Cabildo de la comuna goza de buena imagen ante la comunidad 4. Liderazgo comunal con enfoque hacia el trabajo a futuro. 5. Proyectos de autogestión que benefician a la población. 6. Cuentan con un Reglamento Reformado Interno actualizado. 7. Personal comprometido con el Cabildo de la Comuna San Vicente 8. El control de sus actividades están sujetas al “MAGAP”. 9. Algunos clubes cuentan con personería jurídica. 10. Cuenta con un espacio físico para las acciones del Cabildo Comunal, lo cual es apropiado y adecuado para sus sesiones ordinarias y extraordinarias. 11. El Cabildo de la Comuna San Vicente cuenta con bienes del dominio público, sus activos son tangibles. 12. Reconocimiento de sus errores y deseos de ser mejor. 	<p>LIMITACIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de un Plan estratégico actualizado. 2. Reducido personal para el desarrollo de proyectos 3. La mayoría de sus autoridades no son profesionales 4. No cuentan con un manual de funciones y un manual de procedimientos 5. No existe una adecuada difusión del potencial turístico de la comuna. 6. No cuenta con un medio de difusión para fines educativos, informáticos y de rendición de cuentas, conforme a la ley. 7. Falta planificación a largo plazo. 8. Falta la implementación de una estructura por procesos. 9. La unidad financiera no cuenta con un contador público autorizado. 10. No se implementa formularios de fácil comprensión y cumplimiento para la formulación de solicitudes y reclamos. 11. Falta de cultura administrativa 12. Resistencia al cambio.
EXTERNA	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existen en la Comuna San Vicente grupos culturales de teatro 2. Existe servicio de transporte. 3. La Comuna San Vicente cuenta con mirador turístico. 4. Respaldo por parte de la comunidad. 5. Implementación de nuevos proyectos de autogestión. 6. Apoyo por parte del Gobierno, en programas de vivienda a través del MIDUVI. 7. Demanda creciente de información del sector privado y público. 8. El Cabildo realiza actividades necesarias para la sociedad de la Comuna. 9. Existen dos cyber que benefician el acceso a internet. 10. Apoyos gubernamentales. 11. Existen asociaciones que pueden proporcionar vínculos beneficiosos. 12. Sus vías de acceso se encuentra en buenas condiciones. 13. Posee dos antenas: una de Claro y la otra de Movistar que contribuyen con ingresos anuales. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas de invasiones de tierras. 2. El Subcentro de salud no abastece la demanda local. 3. Falta de educación ambiental sobre áreas verdes. 4. Poco interés de la población para participar en toma de decisiones en Asamblea General Ordinaria. 5. Falta de redes de alcantarillado y tratamiento de aguas servidas. 6. Crecimiento desmedido de la población. 7. No se posee servicios de banda ancha para el uso de redes inalámbricas. 8. Reformas fiscales que perjudiquen al sector. 9. No existe un control de reciclaje sobre los desechos. 10. Contaminación del medio ambiente que genera Corporación Fernández, compañía GASGUAYAS y la Compañía de Asfalto del Municipio del Cantón Santa Elena

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

CUADRO 12. Factores Positivos del FODA

FACTORES POSITIVOS	
INTERNOS	EXTERNOS
<p>Fortalezas</p> <p>F1. Direccionada hacia el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD</p> <p>F2. Nuevas competencias constitucionales como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, MAGAP-DPASE.</p> <p>F3. El Cabildo de la comuna goza de buena imagen ante la comunidad</p> <p>F4. Liderazgo comunal con enfoque hacia el trabajo a futuro.</p> <p>F5. Proyectos de autogestión que benefician a la población.</p> <p>F6. Cuentan con un Reglamento Reformado Interno actualizado.</p> <p>F7. Personal comprometido con el Cabildo de la Comuna San Vicente.</p> <p>F8. El control de sus actividades están sujetas al "MAGAP".</p> <p>F9. Algunos clubes cuentan con personería jurídica.</p> <p>F10. Cuenta con un espacio físico para las acciones del Cabildo Comunal, lo cual es apropiado y adecuado para sus sesiones ordinarias y extraordinarias.</p> <p>F11. Cabildo de la Comuna San Vicente cuenta con bienes del dominio público, sus activos son tangibles.</p> <p>F12. Reconocimiento de sus errores y deseos de ser mejor.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1. Existen en la Comuna San Vicente grupos culturales de teatro.</p> <p>O2. Existe servicio de transporte.</p> <p>O3. La Comuna San Vicente cuenta con mirador turístico.</p> <p>O4. Respaldo por parte de la comunidad.</p> <p>O5. Implementación de nuevos proyectos de autogestión.</p> <p>O6. Apoyo por parte del Gobierno, en programas de vivienda a través de MIDUVI.</p> <p>O7. Demanda creciente de información del sector privado y público.</p> <p>O8. El Cabildo realiza actividades necesarias para la sociedad de la Comuna.</p> <p>O9. Existen dos cyber que benefician el acceso a internet.</p> <p>O10. Apoyos gubernamentales.</p> <p>O11. Existen asociaciones que pueden proporcionar vínculos beneficiosos.</p> <p>O12. Sus vías de acceso se encuentra en buenas condiciones.</p> <p>O13. Posee dos antenas: una de Claro y la otra de Movistar que contribuyen con ingresos anuales.</p>
FACTORES NEGATIVOS	
<p>Limitaciones</p> <p>D1. Inexistencia de un Plan Estratégico actualizado.</p> <p>D2. Reducido personal para el desarrollo de proyectos.</p> <p>D3. La mayoría de sus autoridades no son profesionales.</p> <p>D4. No cuentan con un manual de funciones y un manual de procedimientos</p> <p>D5. No existe una adecuada difusión del potencial turístico de la comuna.</p> <p>D6. No cuenta con un medio de difusión para fines educativos, informáticos y de rendición de cuentas, conforme a la ley.</p> <p>D7. Falta planificación a largo plazo</p> <p>D8. Falta la implementación de una estructura por procesos.</p> <p>D9. La unidad financiera no cuenta con un contador público autorizado.</p> <p>D10. No se implementa formularios de fácil comprensión y cumplimiento para la formulación de solicitudes y reclamos.</p> <p>D11. Falta de cultura administrativa</p> <p>D12. Resistencia al cambio.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1. Problemas de invasiones.</p> <p>A2. El Subcentro de salud no abastece la demanda local.</p> <p>A3. Falta de educación ambiental sobre áreas verdes.</p> <p>A4. Poco interés de la población para participar en toma de decisiones.</p> <p>A5. Falta de redes de alcantarillado y tratamiento de aguas servidas.</p> <p>A6. Crecimiento desmedido de la población.</p> <p>A7. No se posee servicios de banda ancha para el uso de redes inalámbricas.</p> <p>A8. Reformas fiscales que perjudiquen al sector.</p> <p>A9. No existe un control de reciclaje sobre los desechos.</p> <p>A10. Contaminación del medio ambiente que genera Corporación Fernández, compañía GASGUAYAS y la Compañía de Asfalto del Municipio del Cantón Santa Elena.</p>

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

3.2. Análisis de resultados de la entrevista

3.2.1. Desarrollo de la Entrevista.

Las personas encuestadas son los miembros del Cabildo de la Comuna San Vicente que integran las dignidades de: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorería y Síndico. A continuación, detalló las conclusiones que en consenso de todos los entrevistados dan a conocer los aspectos importantes enmarcados a ciertas áreas específicas de su administración:

3.2.2. Aspectos Normativos.

1) ¿Qué leyes y reglamentos regulan el funcionamiento del Cabildo de la Comuna San Vicente?

Las Comunas están regidas por la Constitución Política del Ecuador, posee un Reglamento Interno reformado y está bajo la jurisdicción del MAGAP-DPASE. En la actualidad es una de veinte comunas de la zona Este que se encuentra direccionada hacia el COOTAD para lograr objetivos comunes en beneficios de sus comunidades.

3.2.3. Aspectos de Organización.

2) ¿Con qué tipos de organigramas cuenta el Cabildo de la Comuna San Vicente?

De manera general el MAGAP-DPASE trabaja con todas las Comunas de la Provincia de Santa Elena con un solo modelo de organigrama vertical.

3) ¿Están delimitadas las funciones y responsabilidades en el Cabildo de la Comuna San Vicente?

Puesto que no reciben un sueldo o salario fijo, sus dirigentes tienen que viajar por motivos de trabajo; es por ello, que veces se delega las funciones a los demás integrantes del Cabildo Comunal. De allí que, las diferentes actividades emprendidas que requieren de un solución más emergente se llega a un consenso entre las dignidades para llevarlas a la Asamblea General Extraordinaria.

4) ¿Qué problemas de organización administrativa tiene el Cabildo de la Comuna San Vicente?

Existen pocos problemas a diferencia de administraciones anteriores; debido a que, tratan de trabajar en equipo pero a veces no logran los resultados esperados pero optan por viabilizar la situación a resultados que beneficien a la comunidad.

3.2.4. Aspectos del Personal

5) ¿Se dispone de un Manual de Funciones dentro del Cabildo de la Comuna San Vicente?

Solo disponen de los artículos de su Reglamento Interno reformado donde manifiestan los deberes y obligaciones de cada uno de los miembros del cabildo de la Comuna san Vicente. Estos comienzan desde el No 15 al No 19.

6) ¿Se dispone de un Manual de Procedimientos dentro del Cabildo de la Comuna San Vicente?

Existía un manual de procedimiento parlamentario pero con el pasar del tiempo quienes tenían en su poder en administraciones anteriores la dieron por pérdida.

Solo se basan en el Capítulo II de la Asamblea General Ordinaria Art 9.- DEL PROCEDIMIENTO PARLAMENTARIO PARA LA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA que manifiesta el orden del día que debe seguir una sesión ordinaria.

7) ¿Dispone de un Reglamento Interno la Comuna San Vicente?

En abril del año 2011 la directiva del Comuna San Vicente presentó los documentos solicitados por el Departamento de Asesoría jurídica por lo que el responsable de dicha entidad con memorando No MAGAP-DPSTAELENA-2011-0660-M, de fecha 18 de abril emitió el informe favorable, respecto de la documentación ingresada por reunir los requisitos establecidos en el Instructivo para la aprobación del Reglamento Interno y Reconocimiento de la Personería Jurídica de las Comunidades Campesinas.

8) ¿Recibe el cabildo el apoyo de algún consultor?

La Federación de Comunas de la Provincia de Santa Elena -FEDECOMSE- a través de sesiones en sus Asambleas asesoran sobre temas de diversas índoles para que los Presidentes de las Comunas sean portavoces a sus comunidades.

3.2.5. Aspectos Financieros.

9) ¿Dispone el Cabildo de la Comuna San Vicente de un sistema contable?

El sistema contable se lo elabora de manera continua con el objeto de conocer su presupuesto para costear viáticos o proyectos de autogestión en lo que respecta a trámites varios.

10) ¿Se preparan estados financieros en la Comuna San Vicente?

De manera general casi siempre se tratan de elaborar los principales balances para detallar de manera ordenada los ingresos y gastos que ha tenido la Comuna por un período determinado.

3.2.6. Servicios Generales.

11) ¿Existe en el Cabildo de la Comuna San Vicente alguna presión externa o interna que dificulten el cumplimiento de sus funciones?

No existe presión externa ni interna. El trabajo que se realiza es mancomunado y persigue un solo objetivo, el servicio a la comunidad. Actualmente se está trabajando en diversos proyectos que benefician a los socios y sus familias siendo uno de los mayores logros el Dispensario No 4 del Seguro Social Campesino denominado San Vicente, que brinda servicios médicos en medicina general y odontología.

12) ¿Está de acuerdo con la implementación de un Modelo Gestión Administrativa mediante la estructura de procesos aplicados al Cabildo de la Comuna San Vicente?

Todas las autoridades del Cabildo están de acuerdo con la implementación de un modelo de gestión administrativa; puesto que, ayuda a orientar sus actividades hacia una administración eficiente, mejorando el servicio a la comunidad mediante la aplicación de procesos. Esto es, instaurar las bases necesarias para el desarrollo de lineamientos estratégicos, visión, misión, políticas, estrategias, diseño orgánico entre otros que viabilizan la estructura institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente.

3.3. Análisis de resultados de la encuesta

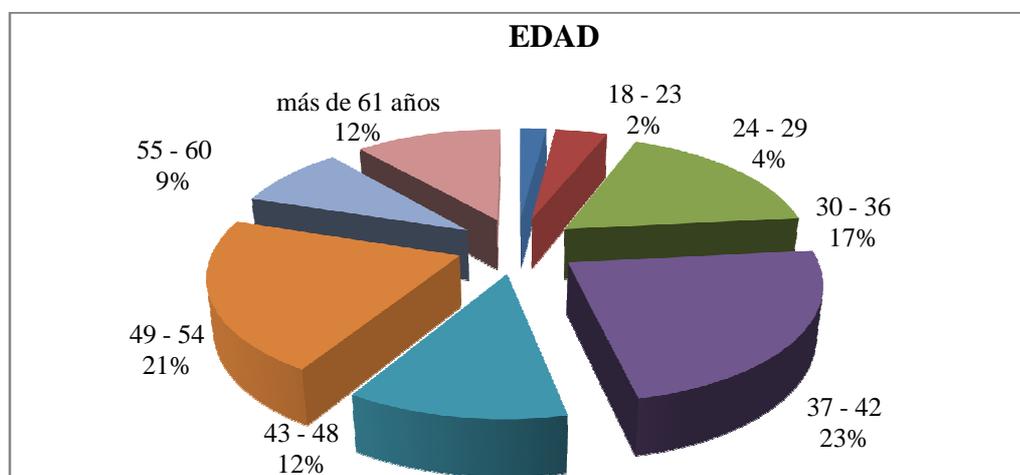
CUADRO 14. Edad

Edad		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18 – 23	3	2%
24 – 29	6	4%
30 – 36	26	17%
37 – 42	35	23%
43 – 48	18	12%
49 – 54	32	21%
55 – 60	13	9%
más de 61 años	17	11%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 2. Edad



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

El gráfico No. 2, demuestra que de los 150 socios encuestados el 23% corresponde a 35 personas entre 37 – 42 años; el 21% a 32 personas que comprenden en edades de 49 - 54 años ; el 17% a 26 socios de edades entre 30 – 36 años y otro 12% a 18 personas que representa a edades de 43-48 años.

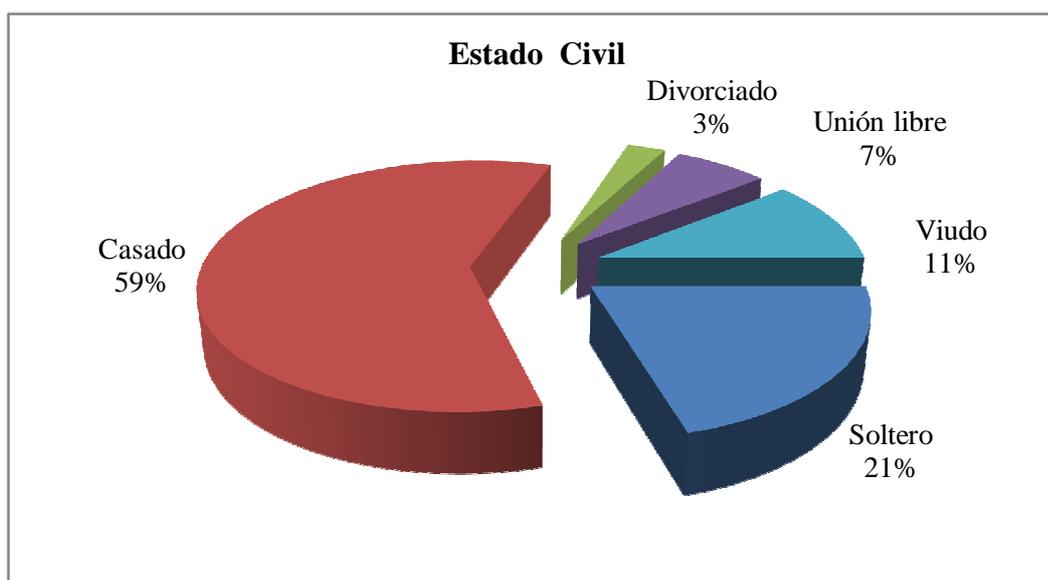
CUADRO 15. Estado Civil

Estado Civil		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	31	21%
Casado	89	59%
Divorciado	4	3%
Unión libre	10	7%
Viudo	16	11%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 3. Estado Civil



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

En el gráfico No 3, establece que el 59% de un total de 150 socios encuestados que corresponde a 89 personas, son casadas; el 21% comprende a 31 socios de estado civil soltero; el 11% son viudos; otro 7% se encuentran en unión libre y el último 3% son divorciados. Esto, nos permite conocer el mayor porcentaje de los socios que pertenecen a un determinado estado civil.

CUADRO 16. Función de los socios de la Comuna San Vicente

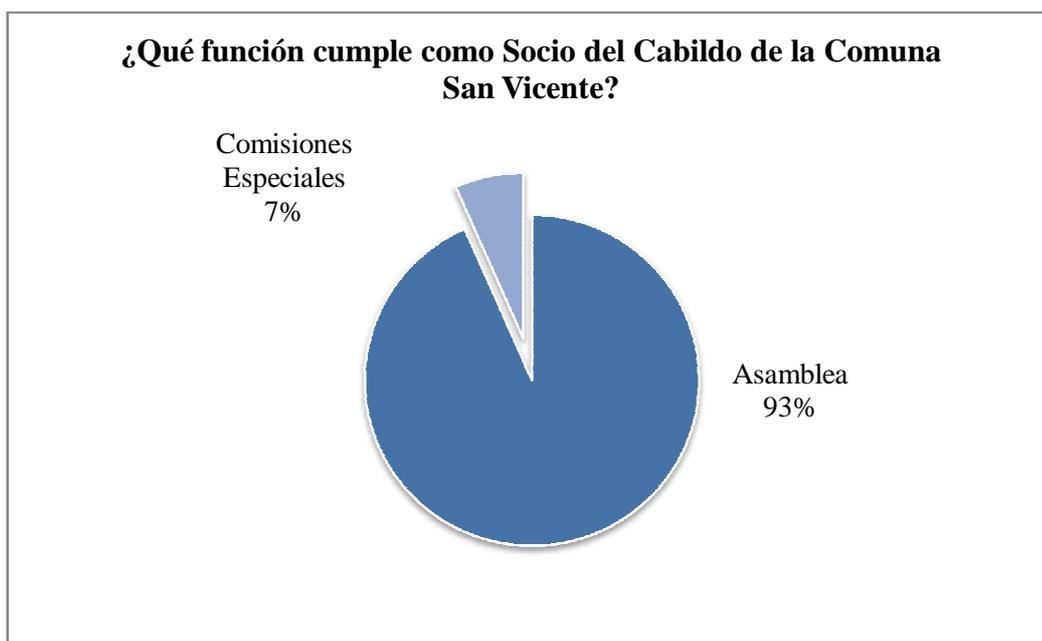
¿Qué función cumple como socio de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Asamblea	140	93%
Comisiones Especiales	10	7%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Gráfico 4. Función de los socios en la Comuna San Vicente



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Como se puede apreciar en el gráfico No 4, de las 150 menciones obtenidas, el 93% representa a 140 socios que pertenecen a la Asamblea General: mientras que, el 7% corresponde a 10 socios que forman parte de las Comisiones Especiales. Esto, demuestra que la mayor parte de los socios son quienes toman las decisiones en las sesiones ordinarias.

CUADRO 17. Elaboración de nuevos proyectos

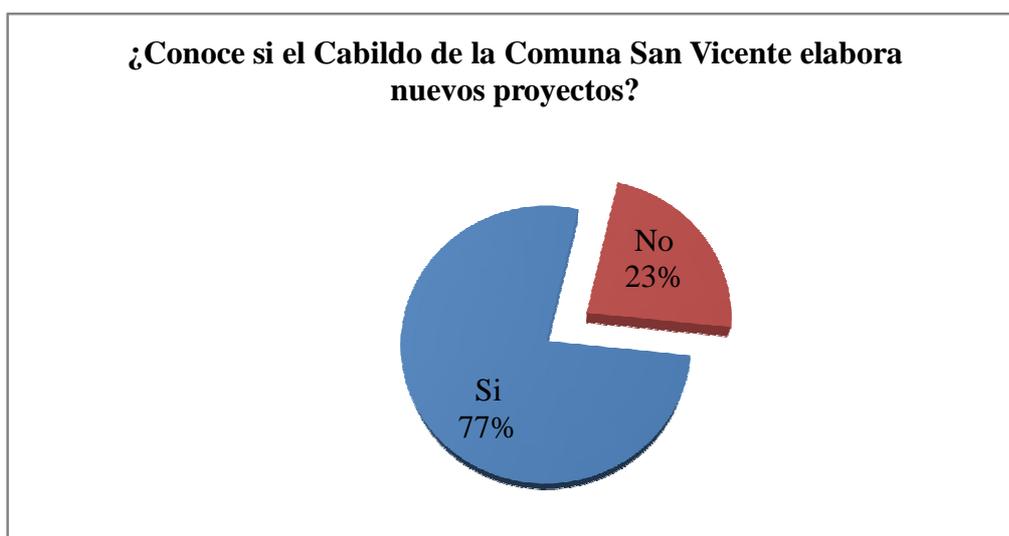
¿Conoce si el Cabildo de la Comuna San Vicente elabora nuevos proyectos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	116	77%
No	34	23%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Gráfico 5. Elaboración de nuevos proyectos



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

El gráfico No. 5, se aprecia que de los 150 socios encuestados, un 77% que corresponde a 116 personas, contestaron afirmativamente; puesto que, se están elaborando nuevos proyectos encaminados a la satisfacción de las necesidades de la comunidad y un 23% que corresponde a 34 socios contestó de manera negativa; debido a que, al momento no se encontraba vinculado con estos proyectos e inclusive no tenían conocimiento sobre ellos. La importancia de esta pregunta le apertura a la siguiente.

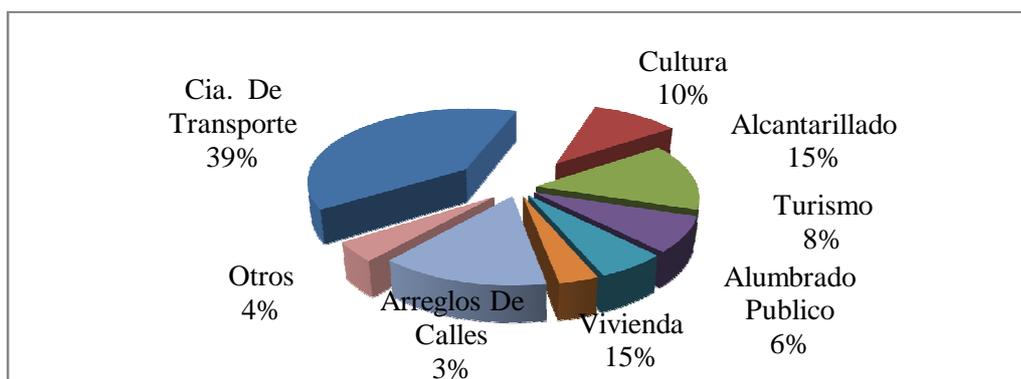
CUADRO 18. En Caso de Contestar Si ¿Cuáles?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cía. De Transporte	46	39%
Cultura	12	10%
Alcantarillado	17	15%
Turismo	9	8%
Alumbrado Público	7	6%
Arreglo de Calles	4	3%
Vivienda	17	15%
Otros	5	4%
TOTAL	117	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 6. En caso de contestar Si ¿Cuáles?



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

A través del gráfico No. 6, el setenta y siete por ciento de las personas que contestaron Si a la anterior pregunta, un 39% corresponde a 46 socios de los 150 encuestados, manifestó que se están elaborando proyectos como: Creaciones de Compañías de Transporte, una de Buses y al otra de Carga; el 15% declaró que se llevo a efecto el levantamiento topográfico que corresponde a mediciones para el alcantarillado y el otro 15% a la diligencia para dar trámite a la consecución de viviendas, debido que en el mes de agosto por medio de MIDUVI se concretó el proyecto de casas de hormigón.

CUADRO 19. Reglamento Interno

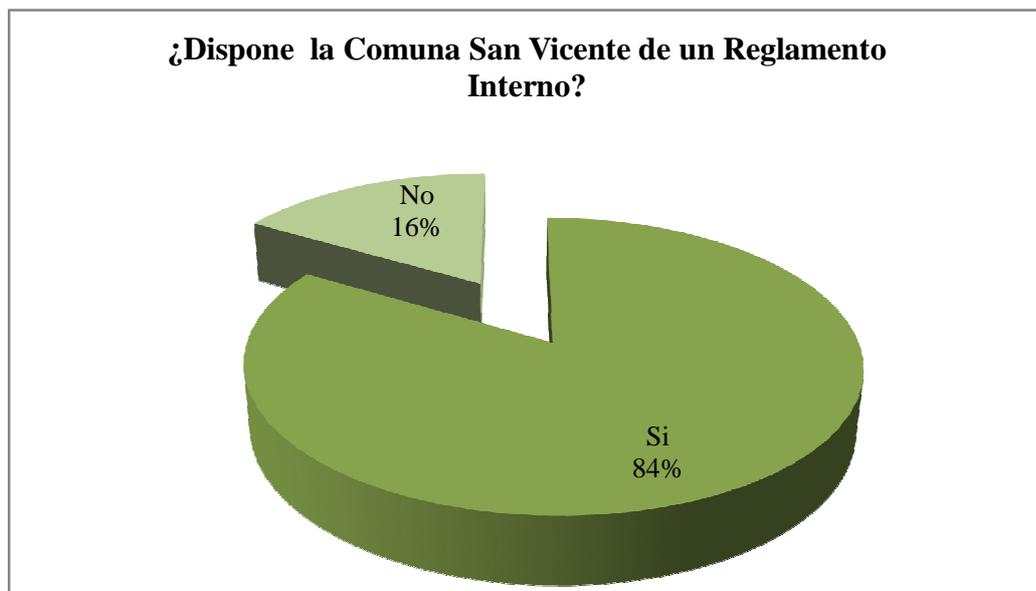
¿Dispone la Comuna San Vicente de un Reglamento Interno?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	126	84%
No	24	16%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 7. Reglamento Interno



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Como se observa en el gráfico No. 7, el 84% que comprende a 126 socios conocen la existencia de un Reglamento Interno pero no en su totalidad; puesto que, por retraso a las sesiones solo están al tanto de la existencia del reglamento más no del contenido; el 16% se manifestó negativamente, debido a que no asisten a las sesiones o son nuevos socios; por ello, desconocen la existencia de la documentación y resoluciones que tiene la Comuna.

CUADRO 20. Horarios de Reunión de los Socios

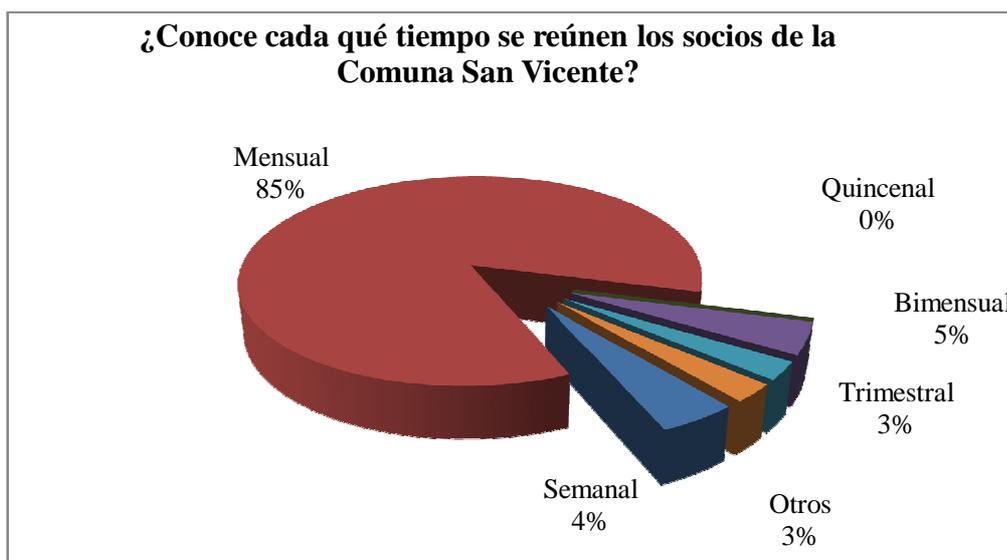
¿Conoce cada qué tiempo se reúnen los socios de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	7	5%
Mensual	128	85%
Quincenal	0	0%
Bimensual	7	5%
Trimestral	4	3%
Otros	4	3%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 8. Horarios de reunión de los socios



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Según el gráfico No. 8, las sesiones son manifestadas por altavoces; por ello, los socios saben el lugar y la fecha en que se llevan a efecto las reuniones, el 85% que corresponde a 128 socios del total de 150 encuestados declaró que las sesiones ordinarias se realizan de manera mensual. Estas, se convocan con la finalidad resolver varios puntos importantes para el buen desenvolvimiento de la Comuna San Vicente.

CUADRO 21. Deberes y Obligaciones de un Socio

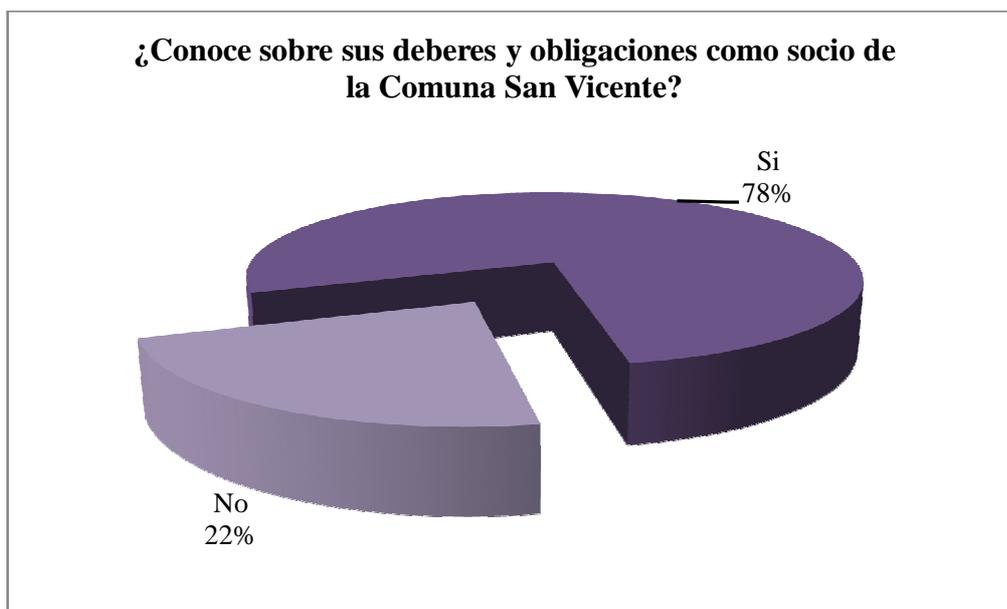
¿Conoce sobre sus deberes y obligaciones como socio de la comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	117	78%
No	33	22%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 9. Deberes y obligaciones de un socio



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

El gráfico No 9, muestra que del total de 150 socios encuestados, el 78% corresponde a 117 personas manifestó conocer sobre sus deberes y derechos que tienen como comunero y un restante del 22% se encontró en proceso de inducción; puesto que, se están integrando a la Comuna San Vicente; por ello, el desconocimiento del Reglamento Interno Reformatorio que llevó a efecto el MAGAP.

CUADRO 22. La atención del órgano administrativo hacia los socios

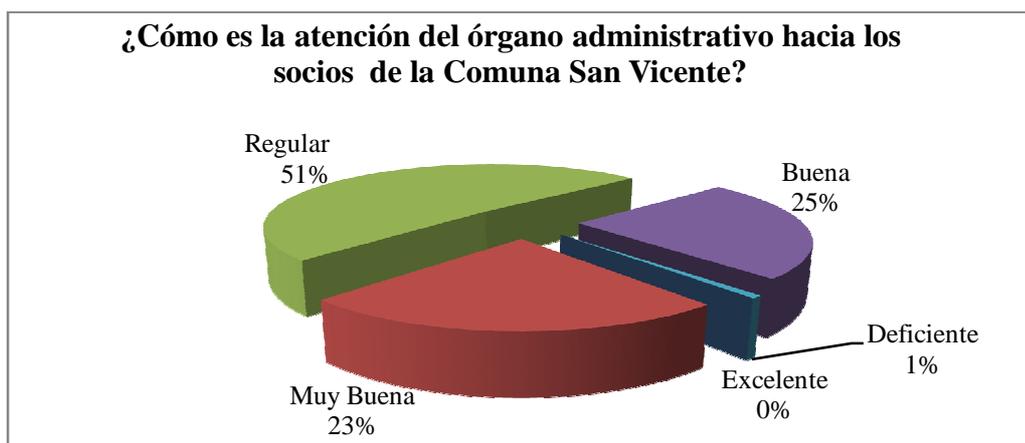
¿Cómo es la atención del órgano administrativo hacia los socios de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Buena	35	23%
Buena	37	25%
Regular	77	51%
Deficiente	1	1%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 10. La atención del órgano administrativo hacia los socios



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

En el gráfico No. 10, la atención que reciben los socios por parte del Órgano administrativo actual es regular, con un 51% del total de 150 menciones expuestas que corresponde a 77 socios; el 25% a 37 socios, expresó que la atención es muy buena debido a que se están llevando a efecto proyectos viables en beneficio de la comunidad en general y otro 23% mencionó que es muy buena. Los miembros del Cabildo, debido a sus ocupaciones laborales no les permiten abarcar en su totalidad los temas referentes a la comunidad que requieren solución inmediata.

CUADRO 23. Estilo de liderazgo basado en el uso de la autoridad

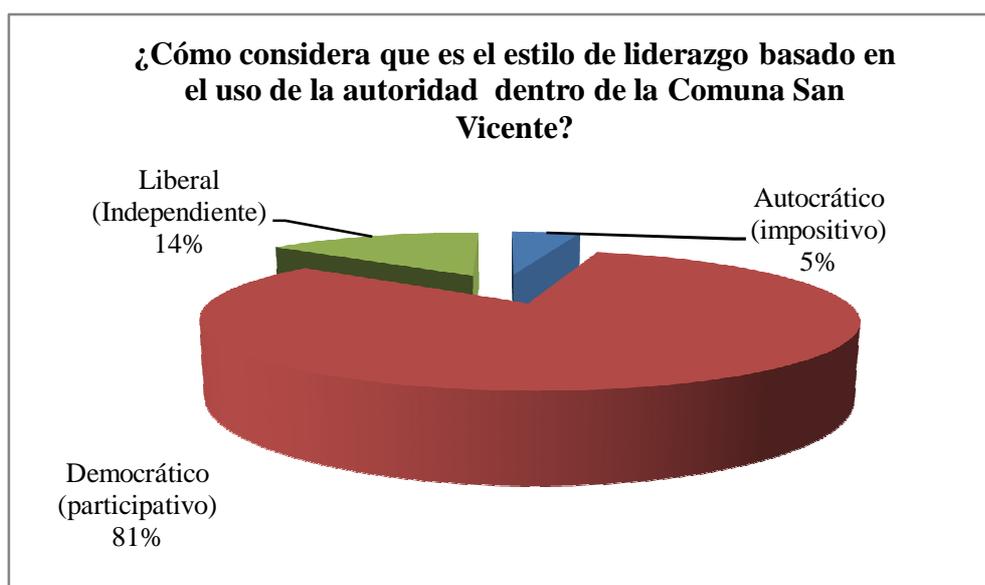
¿Cómo considera que es el estilo de liderazgo basado en el uso de la autoridad dentro de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Autocrático (impositivo)	7	5%
Democrático (participativo)	122	81%
Liberal (Independiente)	21	14%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 11. Estilo de liderazgo basado en el uso de la autoridad



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

El gráfico No. 11, se observa que el 81% que corresponde a 122 socios, colocó de manifiesto que el estilo de liderazgo basado en la autoridad es democrático; puesto que, toman a consideración que la Asamblea como máxima autoridad toma las decisiones en sesiones ordinarias y el Cabildo como ente mediador opta por escuchar todas las alternativas viables y en consenso se toma la mejor opción.

CUADRO 24. ¿Cómo ha influido este tipo de liderazgo?

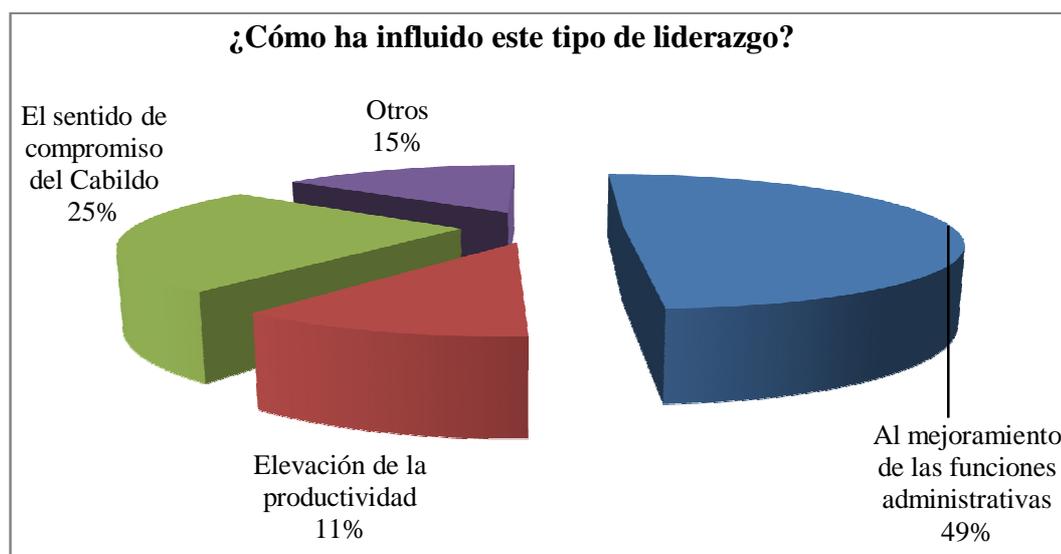
¿Cómo ha influido este tipo de liderazgo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Al mejoramiento de las funciones	74	49%
Elevación de la productividad	16	11%
El sentido de compromiso del Cabildo	37	25%
Otros	23	15%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Gráfico 12. ¿Cómo ha influido este tipo de liderazgo?



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Como se observa en el gráfico No. 12, el 49% que corresponde a 74 socios encuestados declaró que el liderazgo democrático ha influido al mejoramiento de las funciones administrativas, el 25% al sentido de compromiso del Cabildo como ente administrador para que viabilice proyectos en beneficio de la comunidad, mientras que un 15% tomó a consideración otros aspectos.

CUADRO 25. Aspectos para crear la Visión

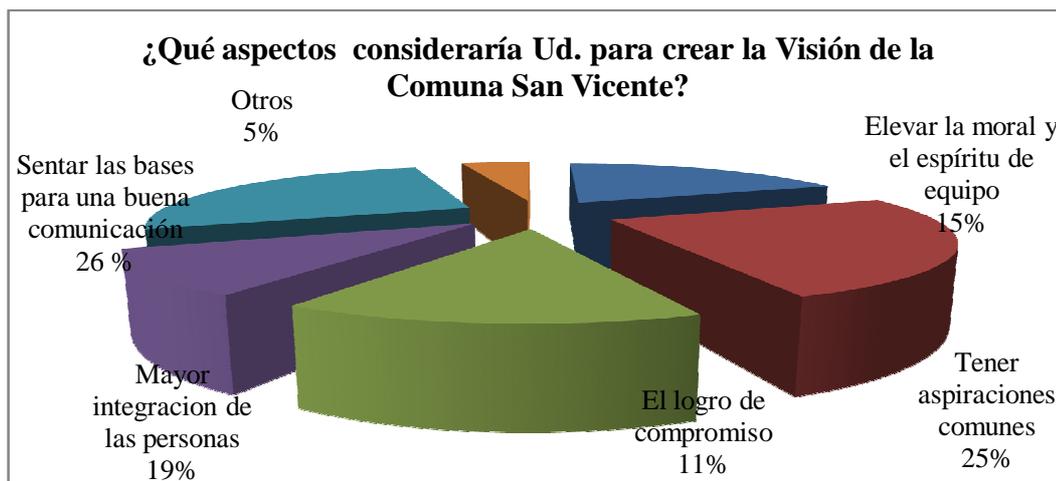
¿Qué aspectos consideraría Ud. para crear la Visión de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Elevar la moral y el espíritu de equipo	22	15%
Tener aspiraciones comunes	37	25%
Mayor integración de las personas	29	19%
El logro de compromiso	16	11%
Sentar las bases para una buena comunicación	39	26%
Otros	7	5%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 13. Aspectos para crear la Visión



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

El gráfico No. 13, muestra que el 26% del total de 150 encuestados, manifestó el aspecto más importante que se debe tomarse a consideración para crear la visión es: sentar las bases para una buena comunicación, el 25% a tener aspiraciones comunes con el objeto de encaminarse hacia un objetivo concreto, el 19% a la mayor integración de las personas, colocando énfasis a socios y habitantes de la Comuna para dar origen al cooperativismo, actividad de desarrollo que en otros lugares del País está dando grandes resultados.

CUADRO 26. Aspectos para crear la Misión

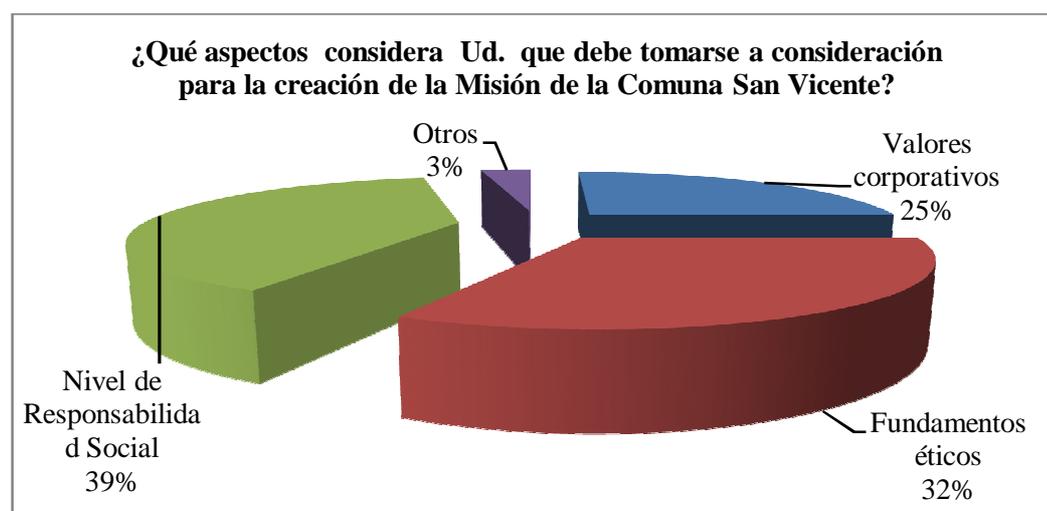
¿Qué aspectos considera Ud. que debe tomarse a consideración para la creación de la Misión de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Valores corporativos	37	25%
Fundamentos éticos	49	32%
Nivel de Responsabilidad Social	59	39%
Otros	5	3%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 14. Aspectos para crear la Misión



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Como se puede apreciar en el gráfico No. 14, el 39% del total de 150 menciones expuestas que corresponde a 59 socios, declaró que el nivel de responsabilidad social es el aspecto más relevante para la creación de la Misión institucional; seguido de un 32% los fundamentos éticos para consolidar la ética como pilar institucional y con el 25% los valores corporativos para el desarrollo del Cabildo de la Comuna San Vicente.

CUADRO 27. Cultura de cambio

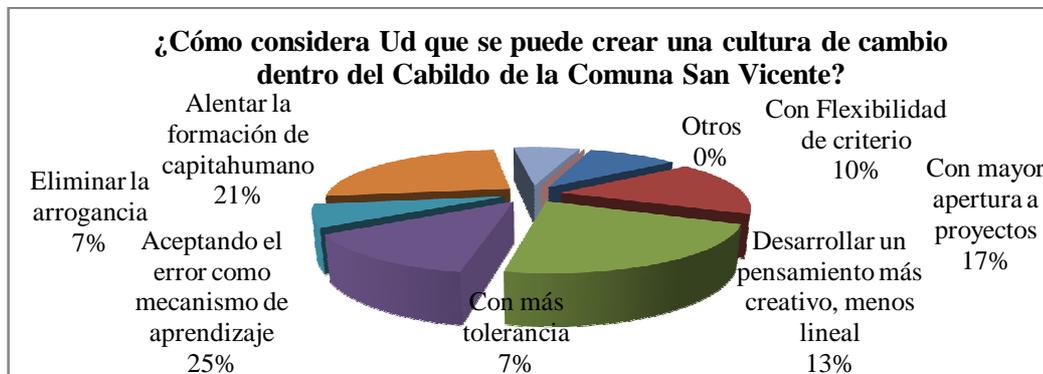
¿Cómo considera Ud. que se puede crear una cultura de cambio dentro del Cabildo de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Con Flexibilidad de criterio	15	10%
Alentar la formación del capital humano	25	17%
Con mayor apertura a nuevos proyectos	32	21%
Desarrollar un pensamiento más creativo	20	13%
Con más tolerancia	10	7%
Aceptando el error como mecanismo de aprendizaje	37	25%
Eliminar la arrogancia	11	7%
Otros	0	0%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 15. Cultura de cambio



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Como se observa en el gráfico No 15 el 25% que corresponde a 37 encuestados considera que se puede crear una cultura de cambio mediante la aceptación del error como mecanismo de aprendizaje, el 21% con mayor apertura a nuevos proyectos; el 17% alentar la formación de capital humano; el 13% a desarrollar un pensamiento más creativo menos lineal; estos son los aspectos que más sobresalen para mejorar la estructura institucional basada en el cambio.

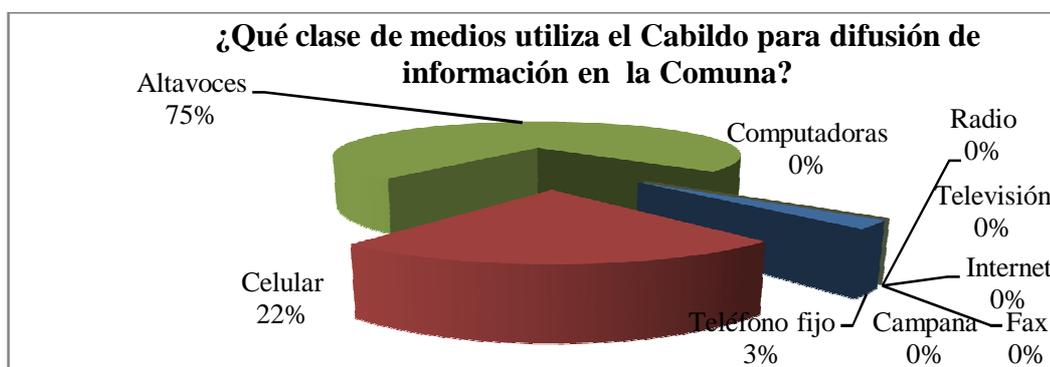
CUADRO 28. Medios que utiliza el Cabildo para difusión de información
¿Qué clase de medios utiliza el Cabildo para difusión de información en la Comuna?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Teléfono fijo	4	3%
Celular	33	22%
Altavoces	113	75%
Fax	0	0%
Computadoras	0	0%
Campana	0	0%
Radio	0	0%
Televisión	0	0%
Internet	0	0%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 16. Medios que utiliza el Cabildo para difusión de información



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

El gráfico No. 16, hace mención al apoyo que han recibido en administraciones anteriores por parte del Municipio de Santa Elena que proporcionó la construcción de la Casa Comunal dotándoles de implementos necesarios para la comunicación, el 75% establece que la utilización de los altavoces es usado para difundir todo tipo de informes y llamar a los socios para las sesiones ordinarias tanto como extraordinarios según sea el caso. En casos urgentes el uso de celular es indispensable con el 22% para comunicarse de manera directa con los socios.

CUADRO 29. Elemento de la comunicación que utiliza el Cabildo

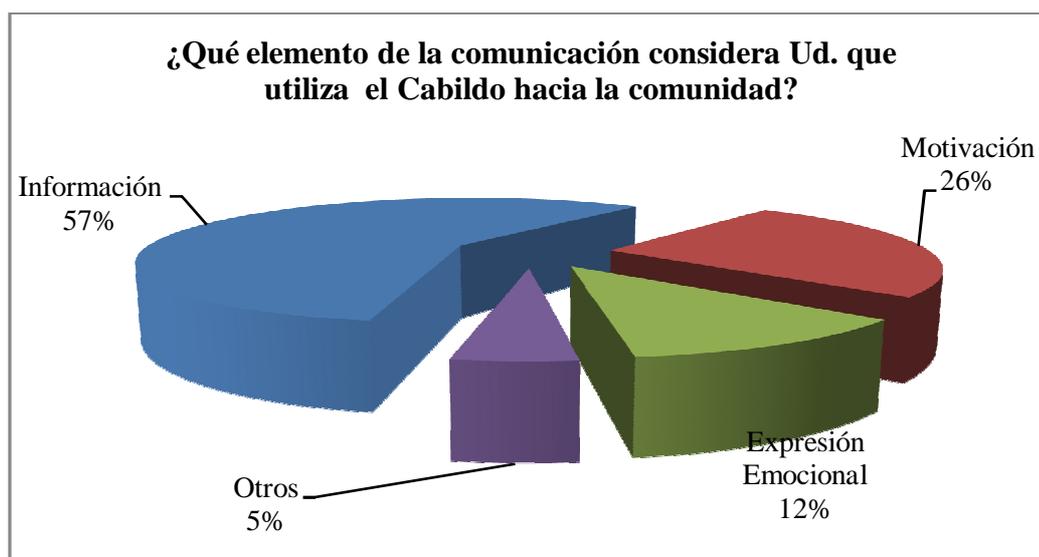
¿Qué elemento de la comunicación considera Ud. que utiliza el Cabildo hacia la comunidad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Información	86	57%
Motivación	39	26%
Expresión Emocional	18	12%
Otros	7	5%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 17. Elemento de la comunicación que utiliza el Cabildo



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Como se observa el gráfico No. 17 con el 57% estableció que la información es el elemento utilizado en el Cabildo hacia la comunidad; ya que, el uso de parlantes mejora los canales de comunicación; el 26% estableció que la motivación porque manifiestan el motivo por el cual son convocados los socios con palabras amables y concisas, y el 18% la expresión emocional haciendo énfasis en el uso de ademanes en las sesiones.

CUADRO 30. El desempeño de los miembros del Cabildo

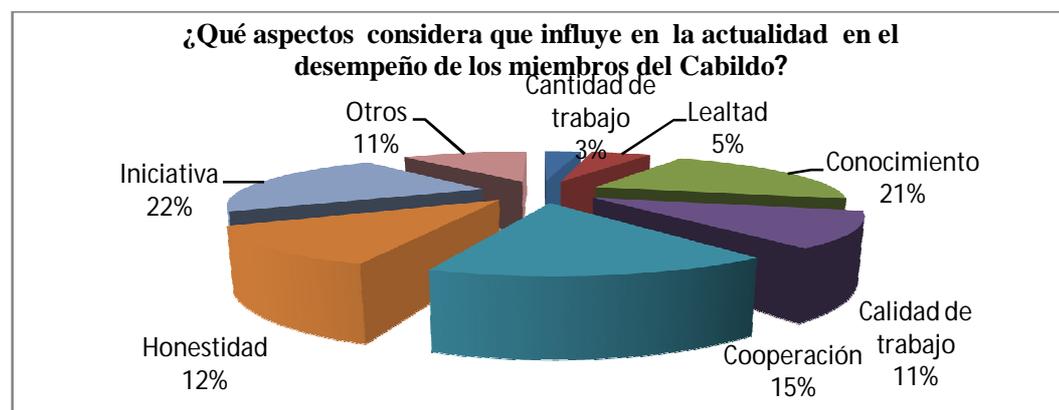
¿Qué aspectos considera que influye en la actualidad en el desempeño de los miembros del Cabildo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cantidad de trabajo	7	3%
Lealtad	12	5%
Conocimiento	47	21%
Calidad de trabajo	25	11%
Cooperación	35	15%
Honestidad	27	12%
Iniciativa	49	22%
Otros	25	11%
TOTAL	227	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 18. El desempeño de los miembros del Cabildo



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

En la actualidad se efectúan proyectos factibles en mejoras de la Comuna San Vicente, en el gráfico No. 18, se observa que el 22% comprendidos por 49 socios consideró a la iniciativa como un aspecto influyente en el desempeño de los miembros del Cabildo; el 21% manifestó que es el conocimiento, el 15% coloca a consideración a la cooperación y un 12% la honestidad. Dando lugar a que el trabajo de las autoridades del Cabildo pueda enmarcarse a desarrollar nuevas capacidades que ayuden a cumplir con los objetivos propuestos.

CUADRO 31. Aspectos que deben cambiar en la Administración del Cabildo

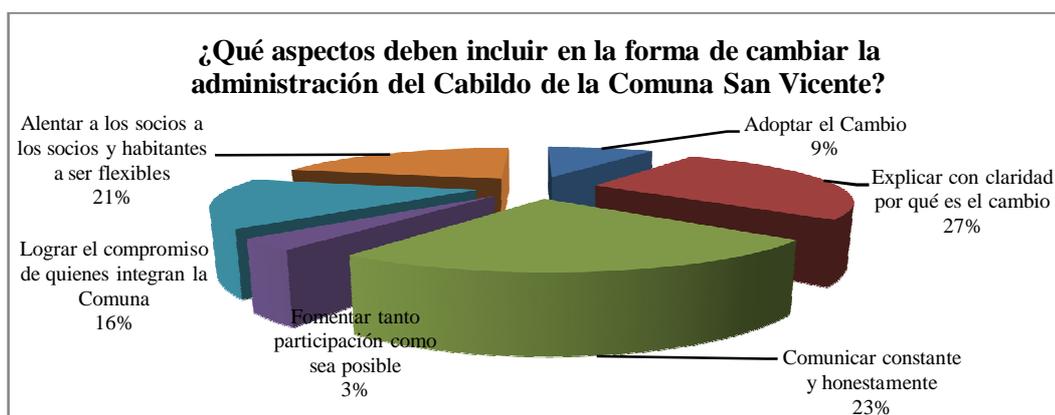
¿Qué aspectos deben incluir en la forma de cambiar la administración del Cabildo de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Adoptar el Cambio	22	9%
Explicar con claridad por qué es el cambio	64	27%
Comunicar constante y honestamente	55	23%
Fomentar tanto participación como sea posible	8	3%
Lograr el compromiso de quienes integran la Comuna	38	16%
Alentar a los socios a los socios y habitantes a ser flexibles	50	21%
TOTAL	237	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 19. Aspectos que deben cambiar en la Administración del Cabildo



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

En el gráfico No. 19, se muestra que uno de los aspectos que deben incluir en la forma de cambio en la administración del Cabildo de la Comuna San Vicente con el 27% es explicar con claridad por qué es el cambio, para que los socios conozcan sobre los beneficios y ventajas que propicia el cambio; el 23% manifestó que comunicar constante y honestamente a fin de generar una buena comunicación entre la Asamblea y el Cabildo; mientras que, el 21% declaró que alentar a los socios y habitantes a ser flexibles con el cambio.

CUADRO 32. Áreas importantes para el desarrollo de la Comuna San Vicente

¿Qué áreas considera Ud. que deben ser importantes para el desarrollo de la Comuna de San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad Social	45	25%
Ambiental	19	10%
Producción	8	4%
Cooperativismo	50	27%
Proyectos	22	12%
Tecnológica	4	2%
Cultura	35	19%
TOTAL	183	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 20. Áreas importantes para el desarrollo de la Comuna San Vicente



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

En el gráfico No. 20, muestra que el 27% del total de 150 encuestados, que comprende a 50 socios, expresó que una de las áreas que deben implementarse es el cooperativismo, pues su implementación es exitosa en otras zonas del País; el 25% hace mención a la responsabilidad social que implica elaborar proyectos en beneficio de las necesidades que tiene la Comuna y el 19% al área cultural que se desarrolla a poca escala en la comunidad, más la existencia de pequeños grupos de baile y teatro se hacen presentes en fechas festivas, dando apertura a crear proyectos vinculados con el Ministerio de Cultura.

CUADRO 33. Planes de trabajo

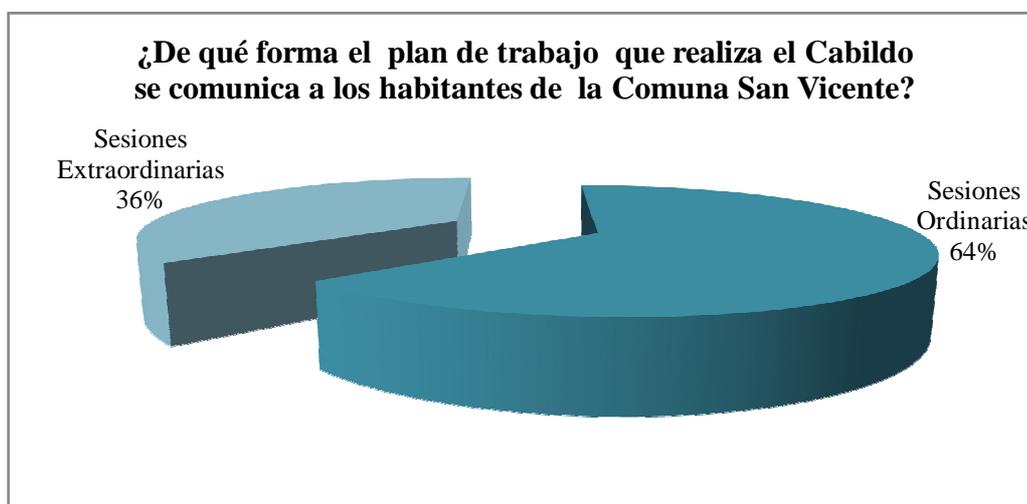
¿De qué forma los planes de trabajo se comunican a la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sesiones Ordinarias	96	64%
Sesiones Extraordinarias	54	36%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 21. Planes de trabajo



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Los planes de trabajo que se llevan a cabo por actividades emprendidas por el Cabildo para satisfacer determinadas necesidades; el gráfico No. 21, hace referencia al 64 % que corresponde a 96 socios, manifestó que los planes de trabajo se realizan en sesiones ordinarias, dándose a conocer a principios de cada periodo administrativo por parte de las nuevas autoridades elegidas; mientras que, el 36% que comprende a 54 socios, expresó que se las realiza en sesiones extraordinarias. Este último porcentaje desconoce que los planes de trabajo deben realizarse en sesiones ordinarias en orden del día de acuerdo a los estatutos establecidos.

CUADRO 34. Sesiones Ordinarias

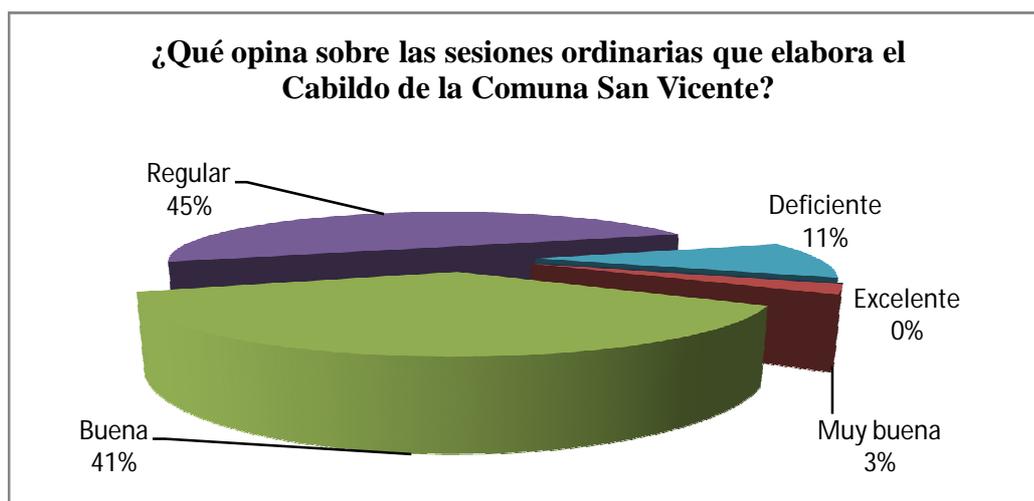
¿Qué opina sobre las sesiones ordinarias que elabora el Cabildo de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy buena	4	3%
Buena	62	41%
Regular	68	45%
Deficiente	16	11%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 22. Sesiones Ordinarias



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Las sesiones ordinarias se preparan en un orden del día que involucra varios puntos importantes, en el gráfico No. 22 contempló que el 45% que corresponde a 68 socios, declaró que son regulares, porque en la mayoría de los casos se tarda en un asunto ocasionando que la sesión se prolongue a más de la inconformidad de los socios; mientras que, el 41% expresó que son buenas, en ciertos casos, donde existe una resolución inmediata en la Asamblea en conjunto con las alternativas de solución que presenta el Cabildo.

CUADRO 35. Horario de las sesiones ordinarias

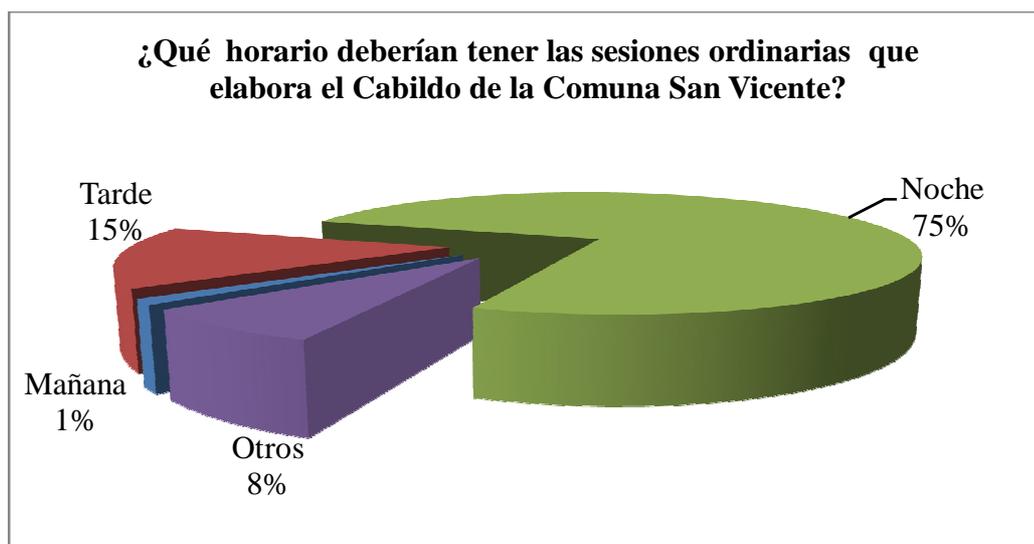
¿Qué horario deberían tener las sesiones ordinarias que elabora el Cabildo de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	2	1%
Tarde	23	15%
Noche	113	75%
Otros	12	8%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 23. Horario de las sesiones ordinarias



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

En el gráfico No. 23, se demostró que el 75% del total de los 150 socios que comprende a 113 encuestados, declaró que las sesiones ordinarias se llevan a efecto de manera mensual, para dar el informe de las actividades del Cabildo en Asamblea General Ordinaria. Estas reuniones deberían hacerse en horarios nocturnos; debido a que, la mayoría de los socios trabajan en las mañanas y parte de la tarde.

CUADRO 36. Origen del nombre de la Comuna San Vicente

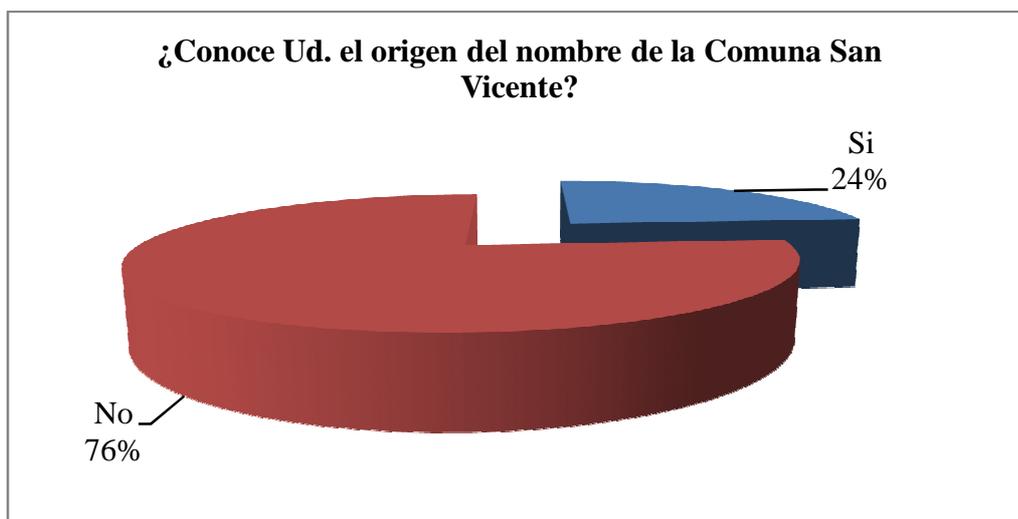
¿Conoce Ud. el origen del nombre de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	24%
No	114	76%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 24. Origen del nombre de la Comuna San Vicente



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Como se observa en el gráfico No. 24, el 76% del total de los 150 encuestados que corresponden a 114 socios, desconocen sus orígenes, pero le gustaría conocerlos con el objeto de indagar sobre sus antepasados, a más de la reseña histórica de la Comuna. Mientras que, el 24% restante manifestó que si; debido a que, han realizado seminarios del MAGAP, Ministerio de Cultura, Seguro Social Campesino u otras instituciones que promulgan capacitaciones de cultura general, cabe mencionar que este porcentaje conoce poco de sus orígenes, no en su totalidad.

CUADRO 37. Servicios Básicos

¿Cuáles son los servicios básicos con los que cuenta su familia dentro de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Agua	133	37%
Luz	135	38%
Internet	26	7%
Alcantarillado	5	1%
Teléfono Fijo	32	9%
Otros	28	8%
TOTAL	359	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 25. Servicios Básicos



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

La mayoría de personas de la Comuna San Vicente cuenta con los servicios básicos requeridos que en otras comunas aledañas no poseen, como lo muestra el gráfico No. 25, que el 38% de los socios encuestados tiene luz; el 37% posee agua; el 9% se beneficia de teléfono fijo y otro 8% tiene internet este punto recalco que en la Comuna hay dos cybers a más del internet móvil por celular. No se tomó a consideración el teléfono móvil; puesto que todos tienen celular. Cabe destacar que está pregunta dió pautas a seleccionar varias opciones, por ello sus porcentajes no son altos sino equitativos.

CUADRO 38. Creación de nuevas Comisiones Especiales

¿Qué nuevas Comisiones Especiales desearía que se crearán en la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Culturales	35	20%
Educación	15	8%
Salud Pública	43	24%
Obras Públicas	65	36%
Proyectos y convenios	19	11%
Otros	2	1%
TOTAL	179	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 26. Creación de nuevas Comisiones Especiales



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Acorde a las necesidades que tiene la Comuna San Vicente los encuestados en el gráfico No. 26, manifestaron que se deben crear las siguientes comisiones: el 36% se refirió a las obras públicas, incluyendo el arreglo de calles; el 24% respecto a la salud pública, para que se ocupe del Subcentro entre otras asuntos; el 20% a la cultura y un 11% concerniente a proyectos y convenios para la toma de decisiones oportunas que beneficien a la comunidad.

Cuadro 39. Modelo de Gestión Administrativa

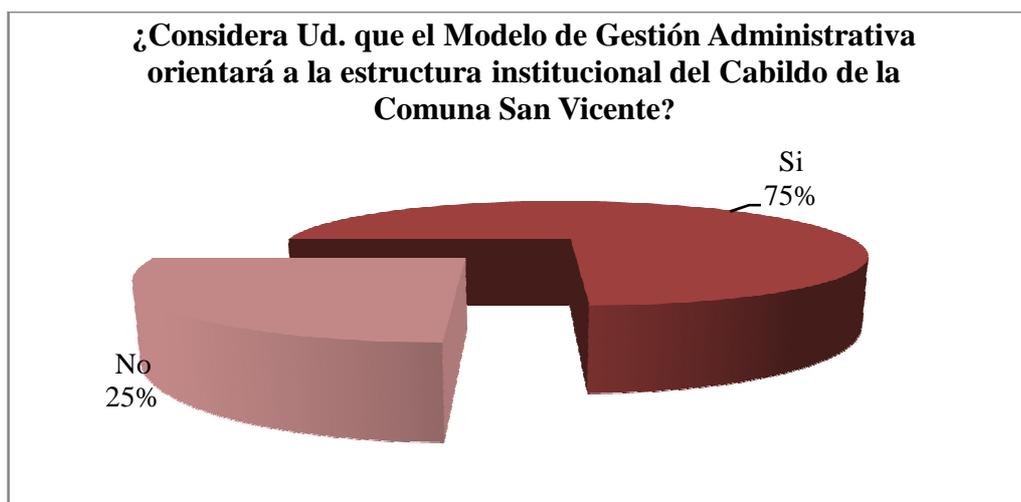
¿Considera Ud. que el Modelo de Gestión Administrativa orientará a la estructura institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	113	75%
No	37	25%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 27. Modelo de Gestión Administrativa



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Como se observa en el gráfico No. 27, el 75% que corresponde a 113 encuestados, manifestó que el Modelo de Gestión Administrativa si orientará a la estructura institucional con el diseño de procesos que abarcan lineamientos estratégicos para Cabildo de la Comuna San Vicente; mientras que, el otro 25% que comprende a 37 socios, se expresó de manera negativa, debido a que se resisten al cambio o no comparten la toma de decisiones de las autoridades del Cabildo en las sesiones ordinarias o extraordinarias.

CUADRO 40. Toma de decisiones

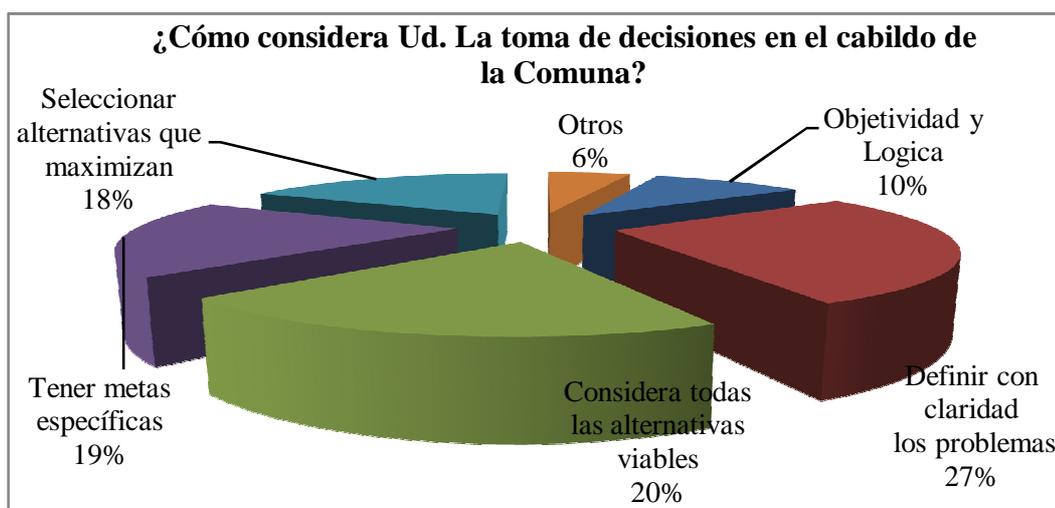
¿Cómo considera Ud. la toma de decisiones en el Cabildo de la Comuna?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Objetividad y Lógica	18	10%
Definir con claridad los problemas	50	27%
Considera todas las alternativas viables	37	20%
Tener metas específicas	35	19%
Seleccionar alternativas que maximizan los intereses del Cabildo	32	18%
Otros	10	5%
TOTAL	182	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 28. Toma de decisiones



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

La toma de decisiones por parte del Cabildo hacia los socios que forman la Comuna San Vicente es importante, en el gráfico No. 28 mostró que el 27% que comprende a 50 socios del total de 150 encuestados, declaró que definir con claridad los problemas colocando énfasis en las causas y consecuencias; el 20% consideró todas las alternativas viables, a fin de conocer las posibles soluciones y el 19% que tuviesen metas específicas enmarcadas al diseño de procesos.

Cuadro 41. Implementación del Modelo de Gestión Administrativa

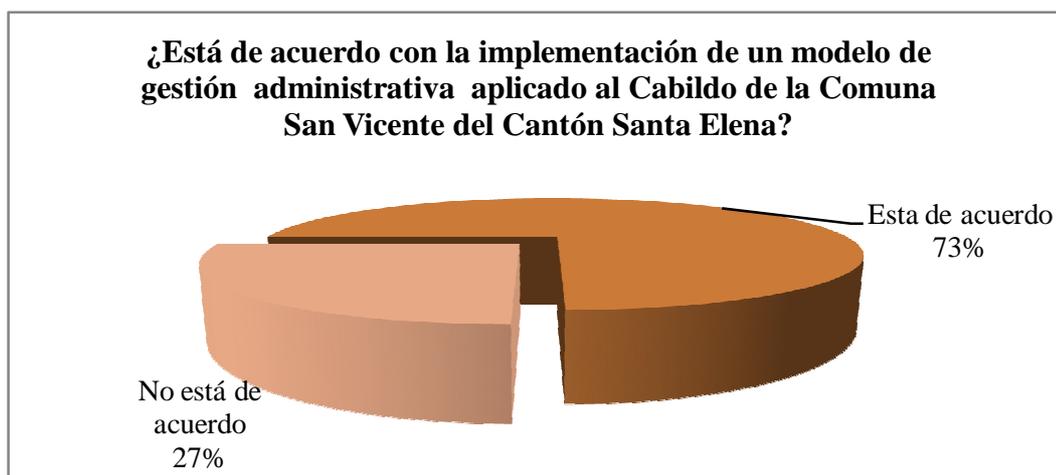
¿Está de acuerdo con la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa aplicado a la Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Está de acuerdo	110	73%
No está de acuerdo	40	27%
TOTAL	150	100%

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 29. Implementación del Modelo de Gestión Administrativa



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

El gráfico No. 29, determina que el 73% que representa a 110 socios de un total de 150 encuestados manifestó que está de acuerdo con la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo, a fin de brindar un apoyo administrativo mediante el diseño de nuevos procesos enmarcados a las necesidades de la comunidad. En análisis a este enunciado se concluye que es necesaria la implementación del modelo, porque oriente a la estructura institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente.

3.4. Comprobación de Hipótesis

La técnica estadística empleada en el presente trabajo de titulación para determinar el grado de relación entre las variables es el Chi cuadrado, es decir, la correlación dinámica de variables.

La prueba de independencia Chi-cuadrado, nos permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. Es necesario resaltar que esta prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables, pero no indica el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia.

La etapa de análisis e interpretación de los resultados hace referencia a las operaciones matemáticas que los datos obtenidos se someten para obtener un resultado, mediante las técnicas de investigación con el fin de comprobar la hipótesis.

La hipótesis del presente trabajo es:

Hi: La aplicación del Modelo de Gestión Administrativa orientará a la estructura institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente en el Cantón Santa Elena, año 2011.

En la encuesta realizada bajo el instrumento del cuestionario, se incluyó interrogantes que permitieron conocer si el Modelo de Gestión Administrativa propuesto en el presente trabajo de investigación orientará a la estructura institucional del Cabildo de la Comuna, donde se identificó dos variables: Gestión Administrativa y Estructura Institucional.

La variable “gestión administrativa” presenta dos indicadores: Gestión y Procesos. Por otro lado, la variable “estructura institucional” ilustró dos indicadores: los socios que consideraron que el modelo “SI” orientará a la estructura institucional y los que manifestaron que “NO”, conforme se procedió a tabular en el Cuadro No. 39 Modelo de Gestión Administrativa.

CUADRO 42. Datos para la comprobación de la hipótesis

		Socios de la Comuna San Vicente		
Modelo de Gestión Administrativa		Asamblea en función de Gestión	Comisiones Especiales en función de Procesos	Tniof
1	Si orientará a la estructura institucional del Cabildo	108	5	113
2	No orientará a la estructura institucional del Cabildo	32	5	37
Tnioc		140	10	n= 150

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

108 Socios que forman parte de la Asamblea de la Comuna San Vicente consideraron que el Modelo de Gestión Administrativa si orientará a la estructura institucional; mientras 32 contestaron que no, del grupo que integra las Comisiones Especiales 5 de ellos declararon que si es primordial el modelo de gestión administrativa y 5 mantuvieron una respuesta no favorable.

Las frecuencias absolutas esperadas es la suma total de todas las frecuencias absolutas que debe dar el total de la muestra, en este caso de 150 socios.

Lo consecutivo es calcular las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de esta fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

A continuación intervienen los elementos de la frecuencia absoluta esperada:

CUADRO 43. Significado de la Fórmula de la Frecuencia Absoluta Esperada

Nie	Frecuencia absoluta esperada
Tniof	Total de las frecuencias absolutas observadas en la fila
Tnioc	Total de las frecuencias absolutas observadas en la columna
N	Tamaño muestral

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Para ello, es necesario el siguiente desarrollo:

$$nie = \frac{(113)(140)}{150} = 105$$

$$nie = \frac{(37)(140)}{150} = 35$$

$$nie = \frac{(113)(10)}{150} = 8$$

$$nie = \frac{(37)(10)}{150} = 2$$

La nueva tabla con las frecuencias esperadas (nie), queda de la siguiente manera:

CUADRO 44. Nueva tabla con las Frecuencias Esperadas (nie)

		Socios de la Comuna San Vicente		
Modelo de Gestión Administrativa		Asamblea en función de Gestión	Comisiones Especiales en función de Procesos	Tniof
1	Si orientará a la estructura institucional del Cabildo	nio = 108 nie = 105	nio = 5 nie = 8	113
2	No orientará a la estructura institucional del Cabildo	nio = 32 nie = 35	nio = 5 nie = 2	37
Tnioc		140	10	n= 150

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Una vez obtenida las frecuencias esperadas, se procede a la aplicación de la formula Chi cuadrado.

$$x^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

La prueba de independencia del Chi-cuadrado, parte de la hipótesis que las variables: Modelo de Gestión Administrativa y Estructura Institucional son independientes; es decir, que no existe ninguna relación entre ellas y por lo tanto ninguna ejerce influencia sobre la otra.

CUADRO 45. Significado de la fórmula del Chi cuadrado

χ^2	Chi cuadrado
Nio	Frecuencia absoluta observada
Nie	Frecuencia absoluta esperada

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Continuando con el proceso de aplicación de esta técnica se procedió a restar la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir ese resultado entre la frecuencia esperada, y de esta manera obtener el chi cuadrado representado por el símbolo χ^2 .

A continuación su desarrollo:

$$\chi^2 = \frac{(108 - 105)^2}{105} = 0,08$$

$$\chi^2 = \frac{(32 - 35)^2}{35} = 0,26$$

$$\chi^2 = \frac{(5 - 8)^2}{8} = 1,13$$

$$\chi^2 = \frac{(5 - 2)^2}{2} = 4,5$$

Una vez que se determinó para cada celda su respectiva cantidad se sumaron sus valores, el resultado final es el valor del chi cuadrado, calculado así:

$$\chi^2 = 0,08 + 0,26 + 1,13 + 4,5$$

$$\chi^2 = 5,97$$

Determinado el valor del chi cuadrado, se comparó con su valor teórico, considerando que para investigaciones con variables sociales, existen dos niveles de confianza convenidos: el 95% y 99%, los que coadyuvaron a la generalización de resultados con ciertas excepciones.

La comprobación del valor del Chi cuadrado calculada con su valor teórico, se procedió a calcular el grado de libertad para cuadros 2x2 al 95% de confianza mediante la siguiente fórmula:

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

CUADRO 46. Significado del Grado de Libertad

gl	Grado de Libertad
f	Filas
c	Columnas

Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

En lo que respecta a los grados de libertad, estos se calculan restando 1 al número de filas y de columnas y multiplicando el resultado entre sí, quedando de la siguiente manera:

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = (1)(1)$$

$$gl = 1$$

Finalmente se utilizó una tabla de valores de C2A a niveles de confianza 95% y 99%, para ubicar el valor del Chi cuadrado teórica en el grado de libertad uno y nivel de confianza 95%.

El valor encontrado es 3.841.

3.4.1. Informe sobre la comprobación de la hipótesis

El resultado de chi cuadrada calculado fue igual a 5.97 siendo superior a la teórica $gl=1$ al 95%= 3.84; lo que significa que la H_1 es aplicable a la población estudiada, por lo tanto se acepta la hipótesis del presente trabajo de investigación.

Esto nos lleva a la conclusión que la hipótesis planteada se acepta como verdadera y por consiguiente es cierto que el “Modelo de Gestión Administrativa orientará a la estructura institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena, año 2011.”

3.5. Conclusiones

1. El Modelo de Gestión Administrativa es fundamental para el Cabildo de la Comuna San Vicente, porque diseña procesos estratégicos que conllevan a un adecuado funcionamiento de la estructura institucional, para el cumplimiento de los objetivos.
2. Mediante el Modelo de Gestión Administrativa los socios tendrán mayor participación, estableciendo las Comisiones especiales como equipos de trabajo para la toma de decisiones en conjunto con el Cabildo para el desarrollo de la Comuna San Vicente.
3. Con la investigación realizada se pudo determinar que la organización no tiene claramente identificada la autoridad y responsabilidad de cada uno de los miembros del Cabildo de la Comuna San Vicente.
4. La falta de un manual de funciones y procedimientos para el Cabildo Comunal ha conllevado a no tener un trabajo ordenado en secuencia lógica, lo que significa que cada una de las labores no tienen pasos definidos.
5. Para la recolección de la información se utilizó técnicas como: recolección de documentos, entrevistas a los miembros del cabildo y observación directa de campo a través de las diversas asambleas Generales y Extraordinarias asistidas.

3.6. Recomendaciones

1. Implantar el Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de San Vicente, reproduciendo la información y escritos que generen la presente investigación y darlos a conocer a los socios, para que tengan claros los objetivos, estrategias, planes, políticas y acciones.
2. Elaborar un organigrama adecuado a las necesidades administrativas que involucren los niveles jerárquicos delimitando tareas específicas a las Comisiones Especiales de la Comuna San Vicente.
3. Contribuir a la elaboración de un manual de funciones y procedimientos basados en el Reglamento Interno Reformado, y demás leyes competentes.
4. Mejorar la estructura institucional mediante el diseño de procesos gobernantes, habilitantes y generadores de valor que contribuyen a satisfacer las necesidades de la Comuna San Vicente.
5. Definir lineamientos estratégicos en mejoras de la Comuna San Vicente como la creación de una misión y visión institucional enmarcadas a los verdaderos requerimientos de la Comuna San Vicente.
6. Facilitar la capacitación fomentando el trabajo en equipo para lograr un liderazgo que involucre todos los sectores económicos de la Comuna San Vicente.

CAPÍTULO IV

**Modelo de Gestión
Administrativa para el
Cabildo de la Comuna
San Vicente**

4. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE

4.1. Criterios para diseñar el Modelo de gestión administrativa para el Cabildo de la Comuna San Vicente

Una vez realizado el diagnóstico institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente, se presentó la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa mediante el diseño de procesos acorde a las necesidades de la comunidad. Estos, son procesos: gobernantes, habilitantes y generadores de valor; involucra delimitar las actividades en áreas específicas por medio de los equipos de trabajo, en este caso las Comisiones Especiales.

Con la Gestión por procesos, se logra conseguir una administración eficiente, por lo tanto es muy conveniente su aplicación a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en este caso de los Cabildos Comunales. Para la delimitación estructural de los procesos previamente se debe conocer su diseño; ya que, es necesario comprender en profundidad cómo funciona la “gestión por procesos” y de esta forma reestructurar el Cabildo de la Comuna San Vicente para lograr resultados eficientes y eficaces.

El Gobierno Autónomo Descentralizado que lo constituye el Cabildo de la Comuna San Vicente requiere de una estructura institucional alineada a la naturaleza y especialización de la visión, misión, objetivos, estrategias, políticas y lineamientos estratégicos, que contemplen el nivel de responsabilidad social y valores corporativos basados en principios de organización para una gestión colectiva eficiente, eficaz y efectiva.

4.1.1. Visión Institucional

La creación de una visión se basó en la técnica de la encuesta que tomo a consideración los siguientes lineamientos: sentar las bases para una buena comunicación, mayor integración de las personas que forman parte de la Comuna, teniendo en cuenta las aspiraciones comunes y de esa manera elevar el espíritu del trabajo en equipo.

A continuación la visión institucional para el Cabildo de la Comuna San Vicente:

El Cabildo de la Comuna San Vicente se constituirá en un ejemplo de crecimiento local y contará con una organización interna altamente eficiente, que genere productos y servicios compartibles con la demanda de la sociedad, capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, identidad cultural y de géneros.

4.1.2. Misión Institucional

La creación de una misión también se basó en la técnica de la encuesta que tomo a consideración los siguientes lineamientos: nivel de responsabilidad social, fundamentos éticos y los valores corporativos.

A continuación la misión institucional para el Cabildo de la Comuna San Vicente:

El Cabildo de la Comuna San Vicente planifica, desarrolla y construye una Comuna moderna que procura una vida digna a sus socios y habitantes con acciones eficientes participativas y transparentes.

4.1.3. Objetivos

4.1.3.1. Objetivo General.

Desarrollar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos de la población mediante la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa que contribuya con la participación social en los espacios comunitarios para que el Cabildo de la Comuna San Vicente se consolide en un solo ente productivo de la Sociedad Peninsular.

4.1.3.2. Objetivos estratégicos

1. Contribuir al fomento y protección de los intereses locales a través del establecimiento de las bases para una buena comunicación de los socios que integran la Comuna San Vicente.
2. Impulsar el desarrollo físico de la Comuna San Vicente, sus calles y avenidas principales por medio de la gestión comunitaria de las Comisiones Especiales en conjunto con el Cabildo para la realización de obras y servicios.
3. Fomentar la participación de la población en los proyectos que el gobierno nacional mantiene mediante la socialización en beneficio de toda la Comuna San Vicente

4.1.4. Estrategias

Las estrategias adoptadas por el Cabildo de la Comuna San Vicente, para constituir el Modelo Gestión Administrativa basados en el diseño de Procesos se basaron en un análisis FODA.

A continuación las estrategias:

- a) Fortalecimiento y capacitaciones a las organizaciones culturales;
- b) Gestionar campeonatos de fútbol para mejorar las relaciones con las demás Comunas;
- c) Elaboración de perfiles para la ejecución de nuevos proyectos;
- d) Convocar a profesionales para ayudar en eventos de capacitación;
- e) Socializar normas y políticas para el desarrollo de la Comuna;
- f) Gestionar con el Ministerio de Medio Ambiente programas ambientales.

4.1.5. Políticas Institucionales

Se deben cumplir las siguientes políticas, para constituir el Modelo Gestión Administrativa basados en la Gestión por Procesos:

- a) Funcionamiento organizado y sistemático para dotar al Cabildo de la Comuna San Vicente de infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos del COOTAD;
- b) Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de altos niveles de rendimiento, enfocados a satisfacer con alternativas las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes procesos;
- c) Dinamismo, aprovechamiento y promoción de la creatividad de los miembros del Cabildo de la Comuna San Vicente para lograr una participación sostenida y eficiente; e,
- d) Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, al menor costo y con el mayor beneficio.

4.1.6. Lineamientos estratégicos

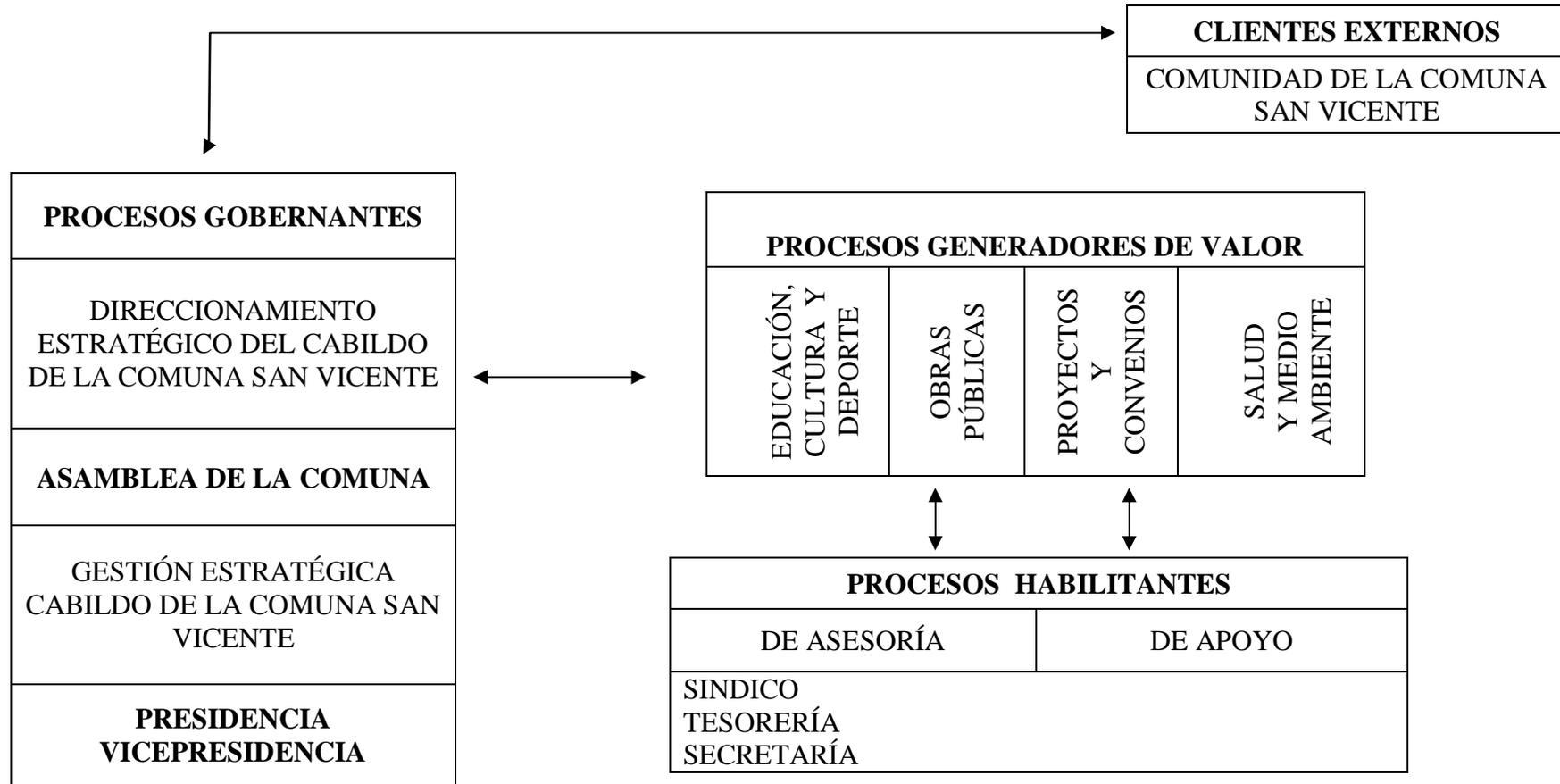
- a) El Cabildo de la Comuna San Vicente, posicionado como la entidad responsable del desarrollo físico, económico, social y ambiental;
- b) Orientación a satisfacer la demanda ciudadana, mediante la racionalización de los recursos organizacionales; la evaluación del impacto de la implantación de las políticas, modelos y prácticas de gestión; y tecnificación del recurso humano; e,
- c) Investigación y planificación de todas las acciones macro y micro que deba ejecutar el Cabildo, a fin de armonizar técnicamente el presupuesto y la disponibilidad económica sobre la base de la autosostenibilidad de los proyectos debiendo para ello, mejorar la recaudación de los ingresos propios.

4.1.7. Delimitación estructural de los procesos

La estructura organizacional del Cabildo de la Comuna San Vicente, se alineó con la visión y misión, a fin de asegurar su ordenamiento orgánico. Para esto, es necesario reestructurar las COMISIONES ESPECIALES formadas a principios de año en Asamblea General Ordinaria, en el cambio de mandato. Las comisiones que en la actualidad tiene la Comuna San Vicente son: Deportes, Medio Ambiente, Salud, Terrenos y Vivienda. En base a la técnica de la encuesta las personas desean cambios. Debido a las necesidades de la localidad es prioritario mejorar todas áreas administrativas a través de la gestión por procesos, contribuyendo a crear nuevas Comisiones: Educación, Cultura y Deportes; Obras Públicas; Proyectos y convenios junto con la de Salud y Medio Ambiente.

Para el cumplimiento de la finalidad institucional, el Cabildo de la Comuna San Vicente, puede tener la siguiente estructura:

GRÁFICO 30 Estructura Institucional de los procesos en la Comuna San Vicente



Fuente: Comuna San Vicente
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

4.1.8. Niveles Organizativos

Los procesos que elaboran los productos y servicios para el Cabildo de la Comuna San Vicente, se ordenaron y clasificaron en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

1. Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización;
2. Los procesos generadores de valor crean, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional; y,
3. Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, institucionales, viabilizando la gestión del Cabildo Comunal.

1. PROCESOS GOBERNANTES

- a) Presidencia del Cabildo de la Comuna San Vicente.
- b) Vicepresidencia del Cabildo de la Comuna San Vicente
- c) Asamblea de la Comuna San Vicente

4. PROCESOS GENERADORES DE VALOR

- a) Educación, Cultura y Deportes
- b) Obras públicas
- c) Proyectos y Convenios
- d) Salud y Medio Ambiente

5. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA Y DE APOYO

- a) Sindico
- b) Tesorería
- c) Secretaría

4.2. Levantamiento De Procesos

Al definir los Procesos Gobernantes, Agregadores de Valor y Habilitantes es importante asignar y delimitar las responsabilidades junto con las competencias a cada uno de los socios: ya que, permite que sus actividades y funciones sean desarrolladas de manera eficiente, lo que compromete al cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas de la Comuna San Vicente en sus respectivas áreas.

A continuación se procede a determinar la misión y atribuciones junto con las responsabilidades de cada uno de los procesos creados a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad.

4.2.1. Procesos Gobernantes

1. Misión

Los Procesos Gobernantes dirigen sus acciones enfocados a las diferentes Comisiones Especiales coordinadas, a través de la proposición, coordinación, articulación, aprobación, evaluación y emisión de políticas para desarrollo comunal al aprobar planes, programas y proyectos que fortalezcan al mejoramiento de quienes integran las área estratégicas de la Comuna San Vicente.

2. Atribuciones y Responsabilidades

Son las establecidas por el Reglamento Reformatorio Interno de la Comuna San Vicente en el Capítulo II donde se hace mención a: la Estructura Interna y Administración; cuyos artículos son los siguientes: Art 10, Atribuciones y deberes de la Asamblea General Ordinaria; Art 15 de los Deberes y Atribuciones del Presidente y el Art 16 de los Deberes y Atribuciones del Vicepresidente.

4.2.1.1. Presidencia del Cabildo de la Comuna San Vicente

1. Misión:

Dirigir, coordinar y supervisar todas las acciones y procesos de trabajo asegurando eficiencia y eficacia en las finalidades públicas en beneficio de los socios y habitantes de la Comuna San Vicente.

2. Atribuciones y Responsabilidades:

Contenidas en el Reglamento Reformatorio Interno de la Comuna San Vicente, Capítulo II de Estructura Interna y Administración siendo el Art 15 que hace mención a sus Deberes y Atribuciones.

4.2.2. Procesos Generadores de Valor

Están integrados por las diferentes Comisiones Especiales que son los grupos de trabajo que se encuentran formados por uno de los miembros del Cabildo y dos socios de la Asamblea General.

4.2.2.1. Comisión de Educación, Cultura Y Deportes

Este órgano administrativo está a cargo del Secretario y dos socios elegidos en Asamblea General. Involucra los asuntos relacionados con la difusión y promoción de las manifestaciones y tradiciones autóctonas, la promoción de la cultura y el respeto a la interculturalidad bajo el principio de la igualdad de la cultura, así como de la recreación y esparcimiento.

1. Misión:

Coadyuvar a la educación y al progreso cultural de los habitantes de la Comuna San Vicente, así como estimular el fomento de las ciencias, la literatura, las artes, la educación física y los deportes.

a) Centro de arte y cultura

Ayuda a la divulgación de diversas manifestaciones artísticas y culturales de la Comuna y sus alrededores al influir en la generación de un atractivo diferente, siendo un establecimiento dedicado a la promoción cultural de la Provincia de Santa Elena.

Productos:

- a) Plan de fortalecimiento educativo y cultural.
- b) Informe de ejecución del plan de fortalecimiento educativo y cultural.
- c) Plan de realización de eventos artísticos y culturales.

2. Biblioteca

En la Comuna no existe un lugar donde se pueda indagar sobre los hechos más relevantes que influyeron en el desarrollo socio-económico de la Comuna; pese a ello, si existen ciertas actas de la Comuna San Vicente desde cuando era una Junta de Mejoras del Recinto San Vicente que datan de los años de 1961, muchos de los habitantes y socios desconocen el origen de la Comuna.

Productos:

- a) Plan de mantenimiento, adquisición y actualización de material bibliográfico.
- b) Informe del mantenimiento, adquisición y actualización de material bibliográfico.
- c) Informe de prestación de servicio de biblioteca, e internet.

4.2.2.2. Comisión de Obras Públicas

Este órgano administrativo lo dirige el Síndico y dos socios elegidos en Asamblea General, encargado de viabilizar los trabajos de construcción, el arreglo calles y avenidas entre otros; con el objetivo de beneficiar a la comunidad.

Misión:

Planear y programar, con la correspondiente participación ciudadana, las obras públicas a ejecutar para un desarrollo integral mejorando la calidad de vida de la comunidad; con un aprovechamiento óptimo en el manejo de los recursos asignados, cumpliendo con los principios de eficiencia, eficacia y transparencia.

1. Construcción y Fiscalización

Productos:

- a) Plan de obras públicas.
- b) Planificar las actividades en realización de obras.
- c) Informe de ejecución del plan de obras públicas.

2. Agua Potable

Productos:

- a) Estudios para provisión de agua potable en zonas que aún no se provean del líquido vital.
- b) Informe de la ejecución sobre obras de agua potable.
- c) Documentos que avalen el trabajo.

3. Alcantarillado.

En la actualidad se llevan a cabo proyectos de alcantarillado avalado en estudios.

Productos:

- a) Informe de ejecución de obras de alcantarillado.
- b) Documentos pre contractuales para contratación.
- c) Permiso para instalar alcantarillado.

4.2.2.3. Comisión de Dirección de Proyectos y Convenios

Este órgano administrativo está a cargo del Presidente e integrada por el Vicepresidente, Secretaria, Tesorería, y dos socios elegidos en Asamblea General. Tiene como finalidad contribuir al desarrollo de la localidad mediante la búsqueda y constatación de proyectos y convenios para garantizar el desarrollo de la Comuna San Vicente. Quien controla las actividades del Cabildo es el Síndico. A mas de ello es necesario tener conocimiento de los aspectos legales, por ello es prioritario la ayuda de un Asesor Jurídico, es decir de un Abogado.

Misión:

Se encarga del estudio de convenios, proyectos y programas de los diferentes departamentos que trabajan en el Municipio del Cantón Santa Elena, Gobernación, Prefectura, MAGAP, MIES entre otras entidades públicas o privadas.

1. Proyectos y Convenios

Productos:

- a) Convenios, proyectos y programas que estén en ejecución en el Cabildo de la Comuna San Vicente.
- b) Factibilidad para realizar convenios con las diferentes instituciones públicas o privadas.
- c) Monitoreo y seguimiento de actividades realizadas por ONG's y OG's en el Cabildo de la Comuna San Vicente.
- d) Informe de las actividades llevadas a efecto.

4.2.2.4. Comisión de Salud y Medio Ambiente

Este órgano administrativo por el Vicepresidente y dos socios elegidos de la Asamblea General; cuya función es permitir el estudio detallado de proyectos de salud y buscar medios para trabajar en conjunto con la Dirección Provincial de Salud de Santa Elena, Seguro Social Campesino, hospitales y otras entidades.

En este punto se hace énfasis en el Seguro Social Campesino; debido a que, un porcentaje de los socios están afiliados a este tipo de seguro y gozan de sus beneficios, entre ellos tenemos: atención médica, y odontología gratuita.

Misión:

Velar por el fiel cumplimiento de las normas legales sobre saneamiento ambiental, especialmente de las que tienen relación con ruidos, olores desagradables, humo, gases tóxicos, polvo atmosférico, emanaciones y demás factores que puedan afectar a la salud y bienestar de la población.

1. Administración de Servicios Comunes

a) Desechos Sólidos

Los desechos se definen como aquellos desperdicios o sobrantes de las actividades humanas, considerados como inútiles, susceptibles de ser desechados, se encuentran en diferentes estados: sólido, semisólido y semilíquidos. Sin embargo, poseen propiedades alternativas como materias primas para otros potenciales usos.

Productos:

- a) Estudios para manejo de desechos sólidos.
- b) Plan de administración de desechos sólidos.
- c) Informe de ejecución del plan de desechos sólidos.

b) Cementerio General de la Comuna San Vicente

Se encuentra ubicado al oeste de la Comuna, denominado también como camposanto requiere de mantenimiento y reparaciones en diversas áreas de manera continua. La administración de un registro donde consten los nombres y apellidos completos a más de la fecha de defunción de la persona que fallece.

Productos

- a) Plan de administración, mantenimiento y reparación del cementerio general.
- b) Informe de la administración, mantenimiento y reparación del cementerio general.
- c) Informe de venta de lotes.

4.2.3. Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo

Este órgano administrativo está a cargo del Síndico, Tesorero y Secretario; se encamina a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor viabilizando la gestión y la estructura institucional del Cabildo Comunal.

Misión:

Formular políticas sobre la utilización e inversión de los fondos del Cabildo, actúa como ordenador de gastos al participar en la elaboración del presupuesto institucional y sus reformas; proporciona la información de base para determinar el financiamiento a corto y mediano plazo.

1. SINDICO

El Sr. Benito Bravo Torres ocupa este cargo. Tiene como función cuidar y vigilar que no se cometan arbitrariedades, interviene en asuntos judiciales, fiscaliza las diversas actividades y operaciones de tesorería vigente en la Ley de Comunas, el MAGAP y el Reglamento Reformatorio Interno.

Productos:

- a) Plan de vigilancia y fiscalización de actividades que desempeñe todo el Cabildo de la Comuna San Vicente.
- b) Informe de las actividades realizadas.

2. TESORERÍA

Es el área del Cabildo en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios. Incluye, básicamente, la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias. La contabilidad registra dicha ejecución. Este órgano administrativo está a cargo de él o la Tesorero elegido de la Asamblea General.

Productos:

- a) Libro caja bancos.
- b) Registro contables.
- c) Órdenes de pago.

3. SECRETARIA GENERAL

La profesión de auxiliar administrativo se orientó a realizar actividades elementales en el Cabildo. Entre sus funciones principales están relacionadas con el trabajo de oficina, como pueden ser: Recepción de documentos, atender llamadas telefónicas, atender visitas y el archivo de documentos. Este órgano administrativo está a cargo de él o la Secretaria elegida en Asamblea General.

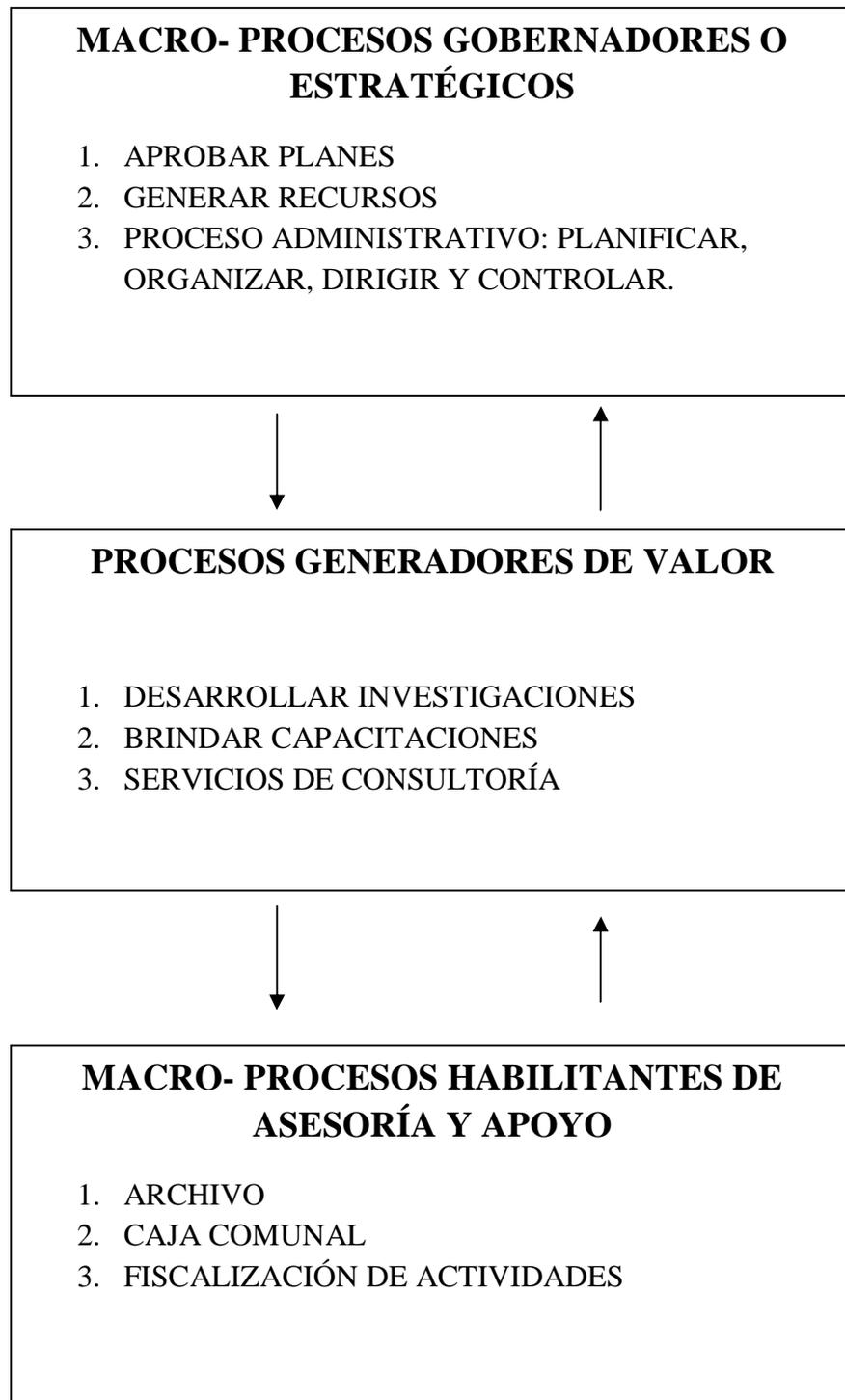
Misión:

Nexo entre el cliente interno y externo; en este caso de los socios y habitantes para dar fe de los actos que el Presidente realice a más de administrar el archivo general del Cabildo de la Comuna San Vicente.

Productos:

- a) Atención al cliente interno y externo (socios y habitantes).
- b) Certificación de documentos, oficios y memorandos.
- c) Actas elaboradas.
- d) Sistema de administración de archivo.

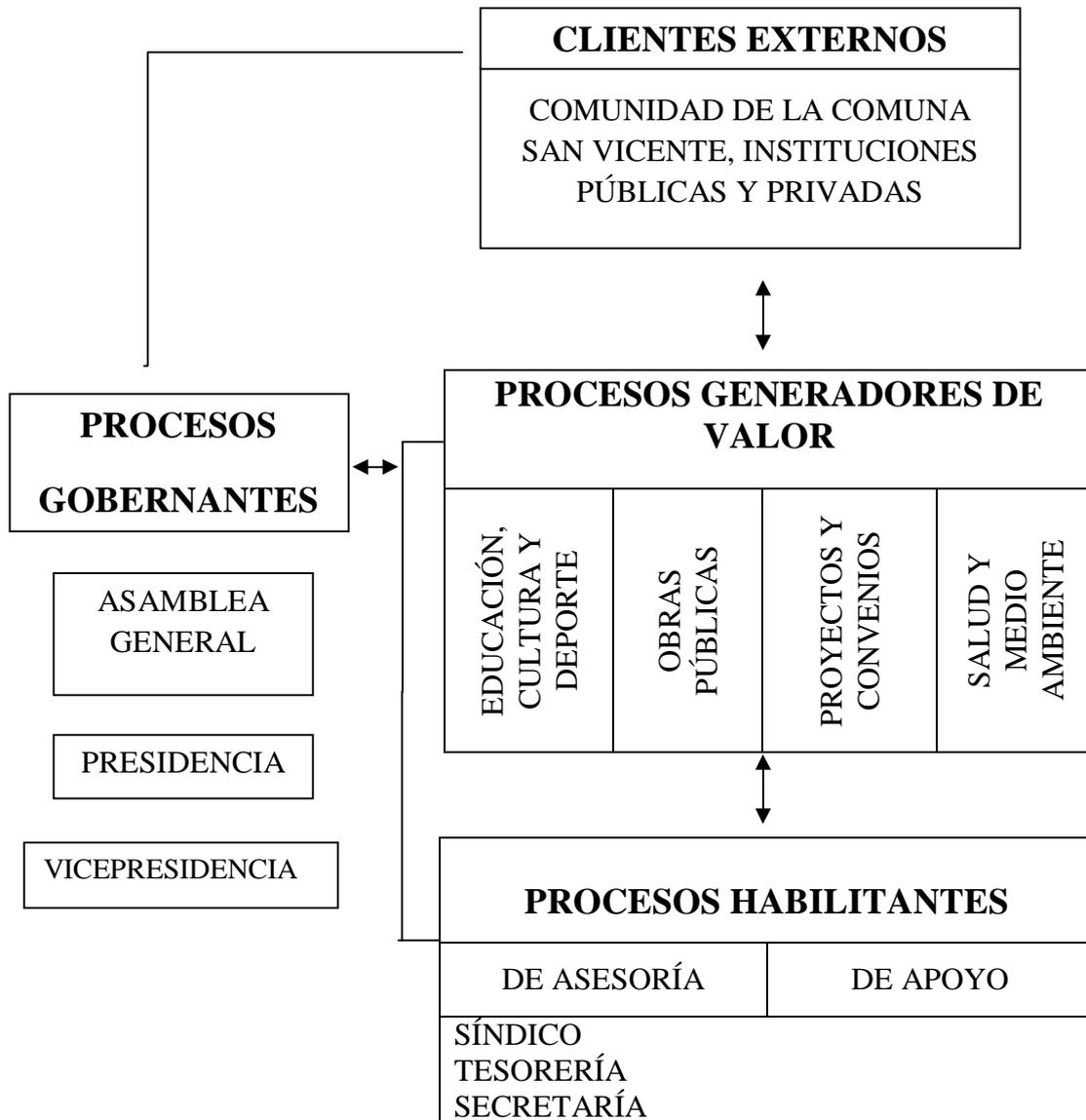
GRÁFICO 31. Delimitación de procesos



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 32. Clasificación y mapeo de procesos



Fuente: Comuna San Vicente
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

La clasificación y mapeo de procesos, muestra la distribución de cada uno de los procesos utilizados para el presente trabajo de investigación con su respectivo subproceso.

4.3. Cadena De Valor

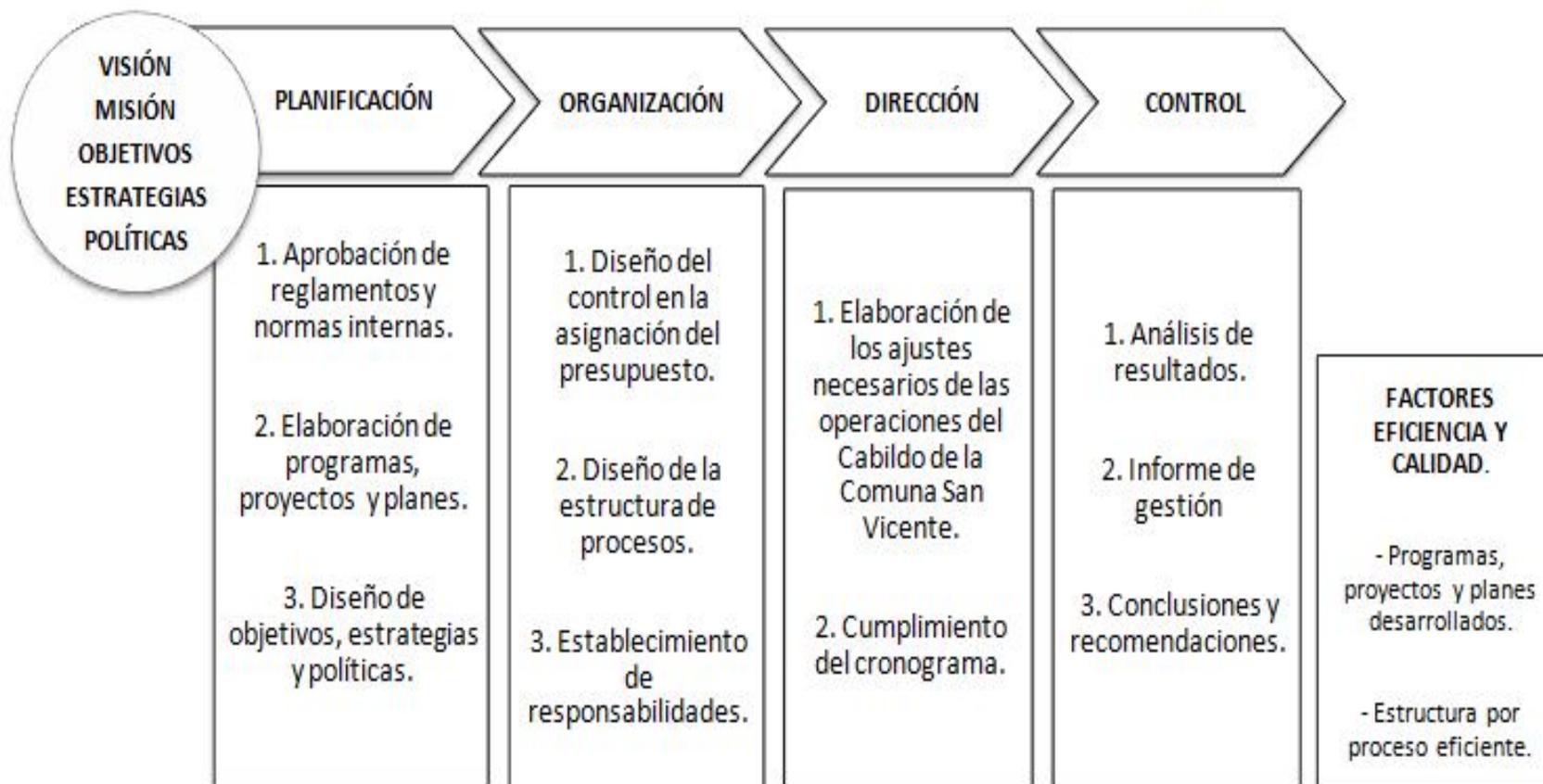
Para el Cabildo de la Comuna San Vicente, se indica la cadena de valor, en base al Proceso Administrativo, de forma gráfica donde constan todos los procesos que generan valor, y qué están íntimamente relacionados con la naturaleza propia de la institución.

En lo que respecta al proceso administrativo se considera la: planeación, organización, dirección y control en los diferentes procesos empleados en el presente trabajo de investigación.

Los procesos Gobernantes tienen un direccionamiento estratégico para el Cabildo; que empieza desde la aprobación de normas internas, elaboración de diferentes proyectos, programas y planes en conjunto con el control en la asignación de presupuesto basado en un informe de gestión para llegar a los factores de eficiencia y calidad. Mientras que los procesos Generadores de Valor, se crean bajo la técnica de la encuesta, donde se colocó de manifiesto nuevos equipos de trabajo de: Educación, Cultura y deporte; Obras públicas, Proyectos y Convenios; a más de la de Salud y Medio Ambiente. Cada una de estas Comisiones coordina, elabora, ejecuta, realiza y presenta proyectos para satisfacer las necesidades de la comunidad.

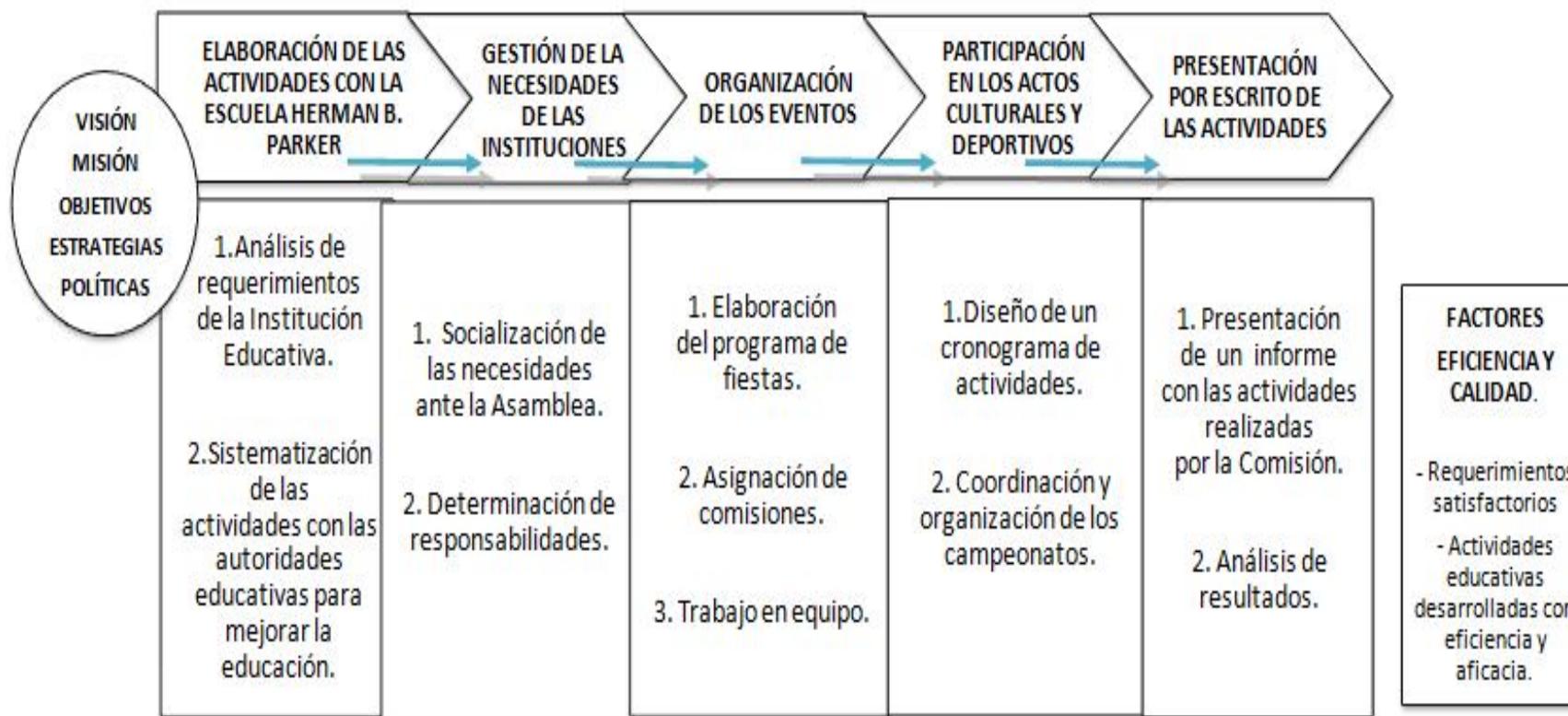
Los procesos Habilitantes están encaminados a brindar asesoría y apoyo a los demás procesos. Aquí se ubica al Síndico, Tesorero y Secretario. En las siguientes cadenas de valor cada proceso está enmarcado a la visión, misión, objetivos, estrategias y políticas institucionales logrando optimizar los recursos que posee la Comuna San Vicente.

GRÁFICO 33. Cadena De Valor – Macroproceso Gobernantes



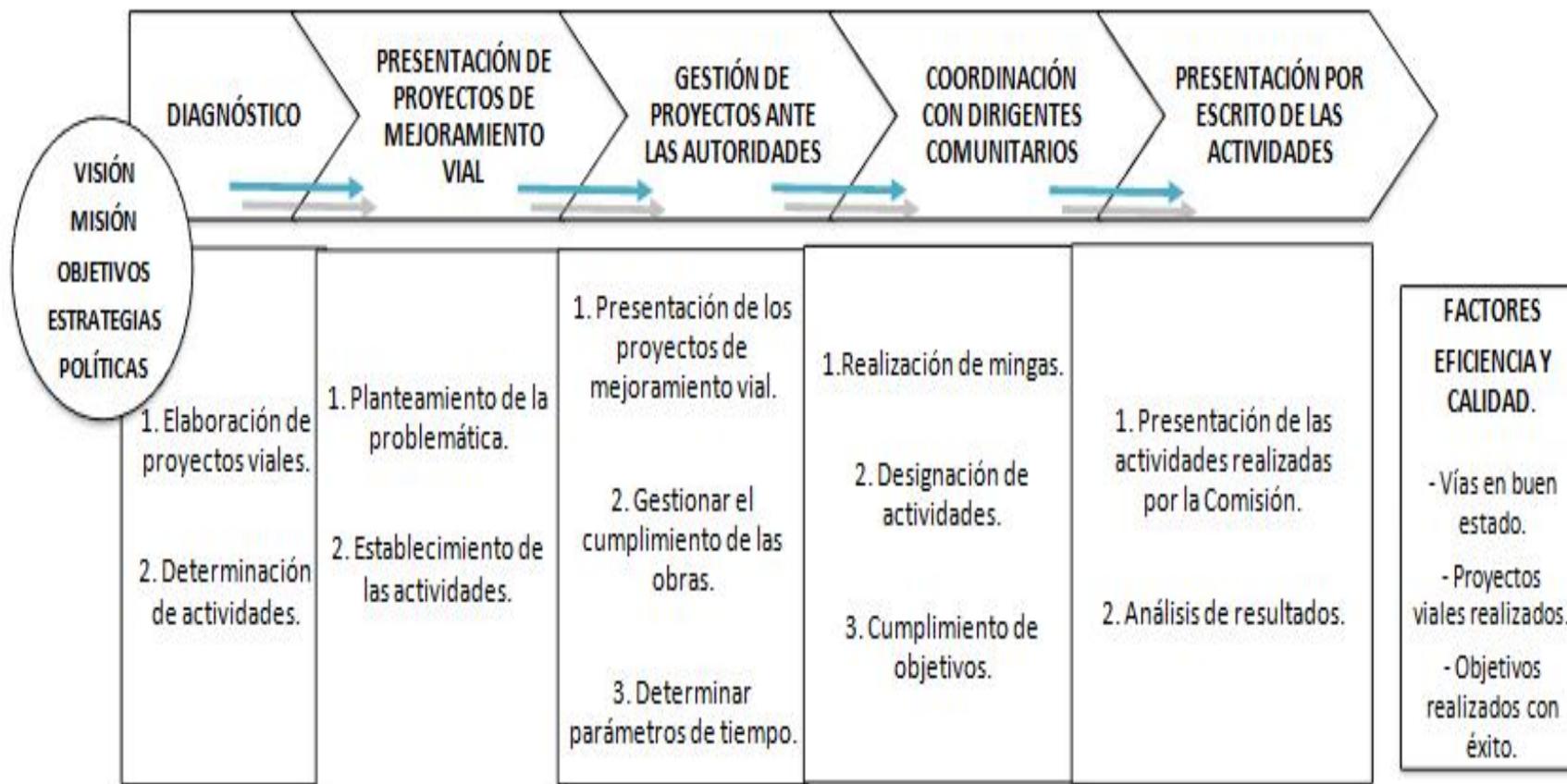
Fuente: Comuna San Vicente
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 34. Cadena de Valor – Macroproceso Generadores de Valor: Comisión de Educación, Cultura y Deporte



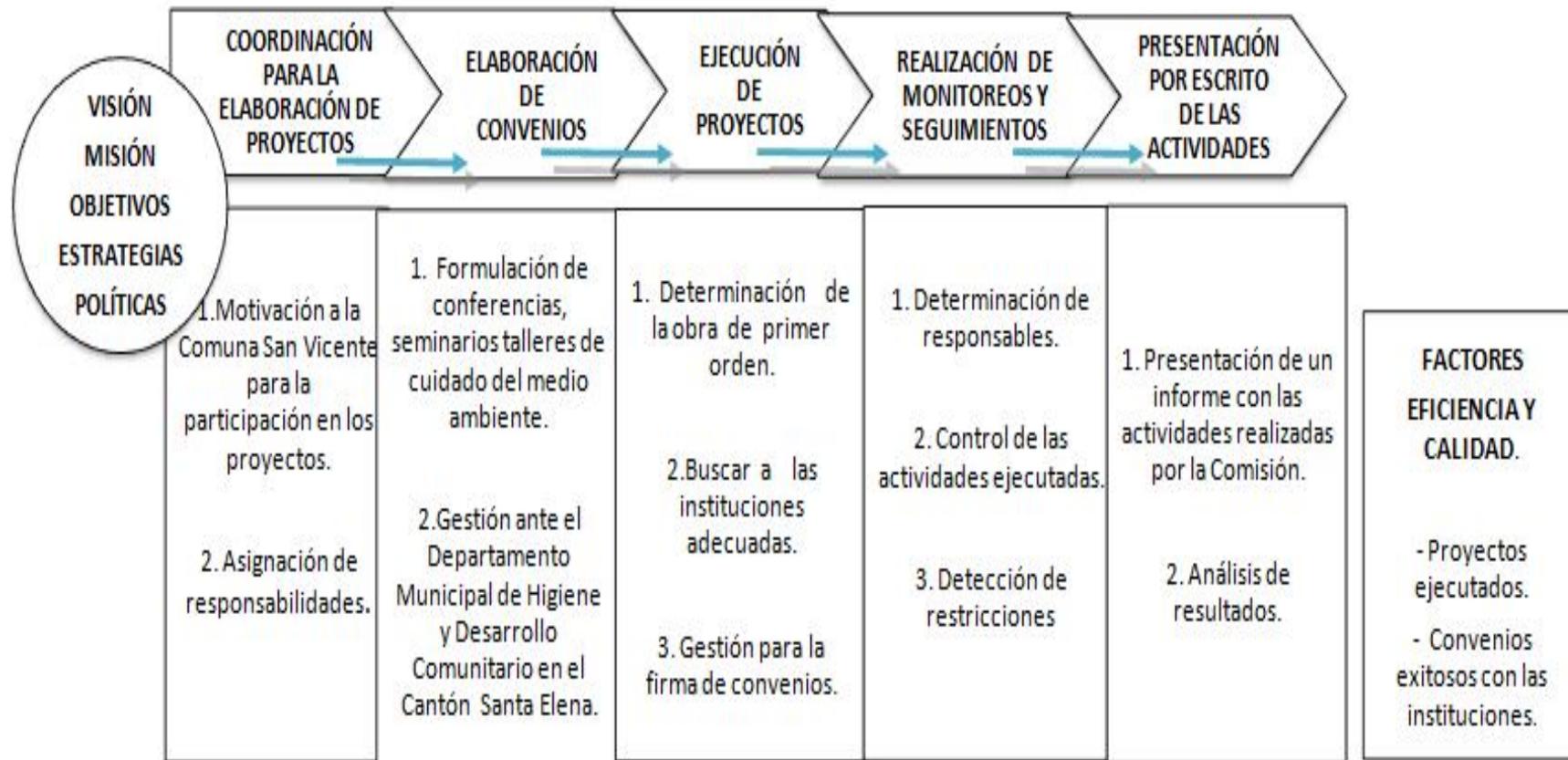
Fuente: Comuna San Vicente
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 35. Cadena De Valor – Macroproceso Generadores de Valor: Comisión de Obras Públicas



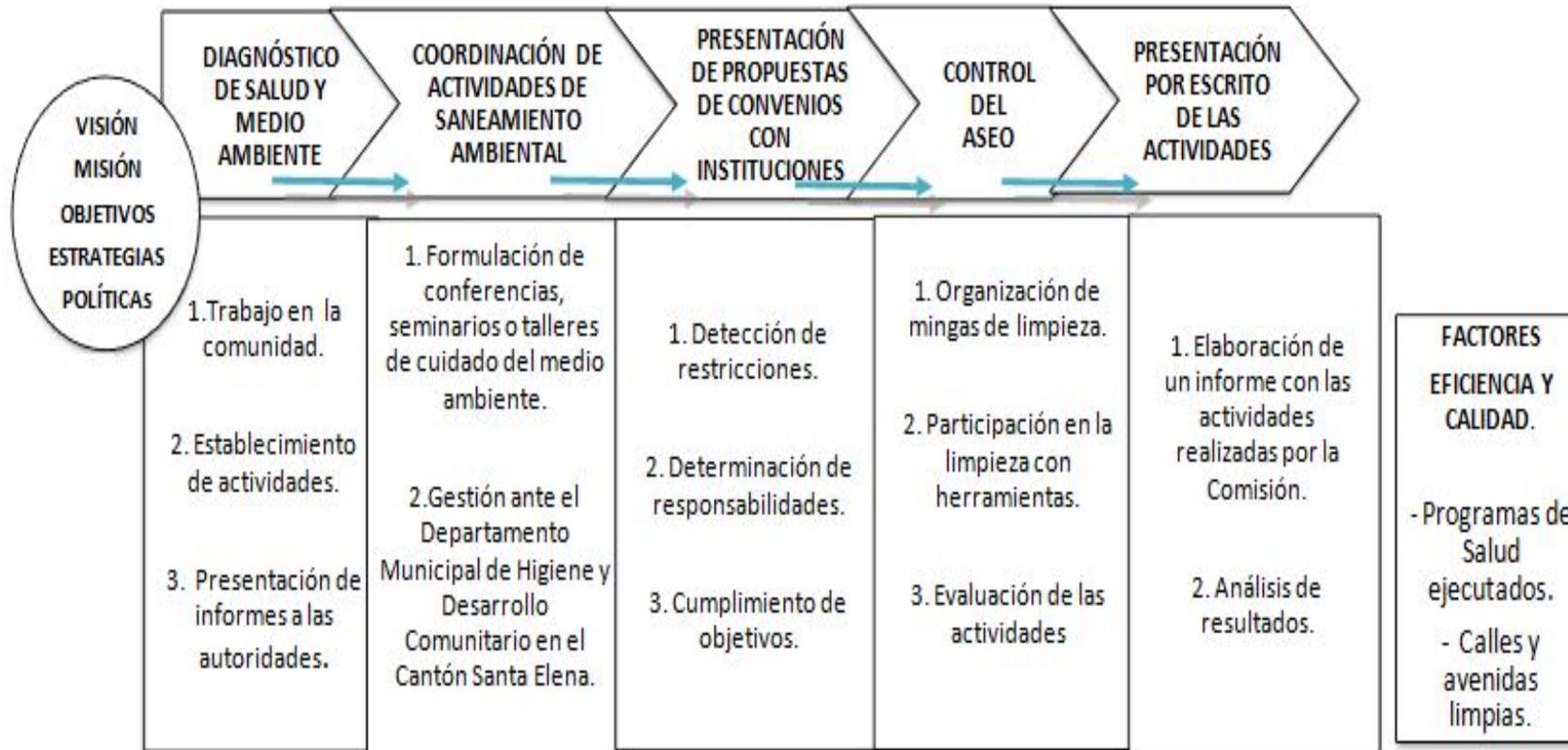
Fuente: Comuna San Vicente
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 36. Cadena De Valor – Macroproceso Generadores de Valor: Comisión de Proyectos y Convenios



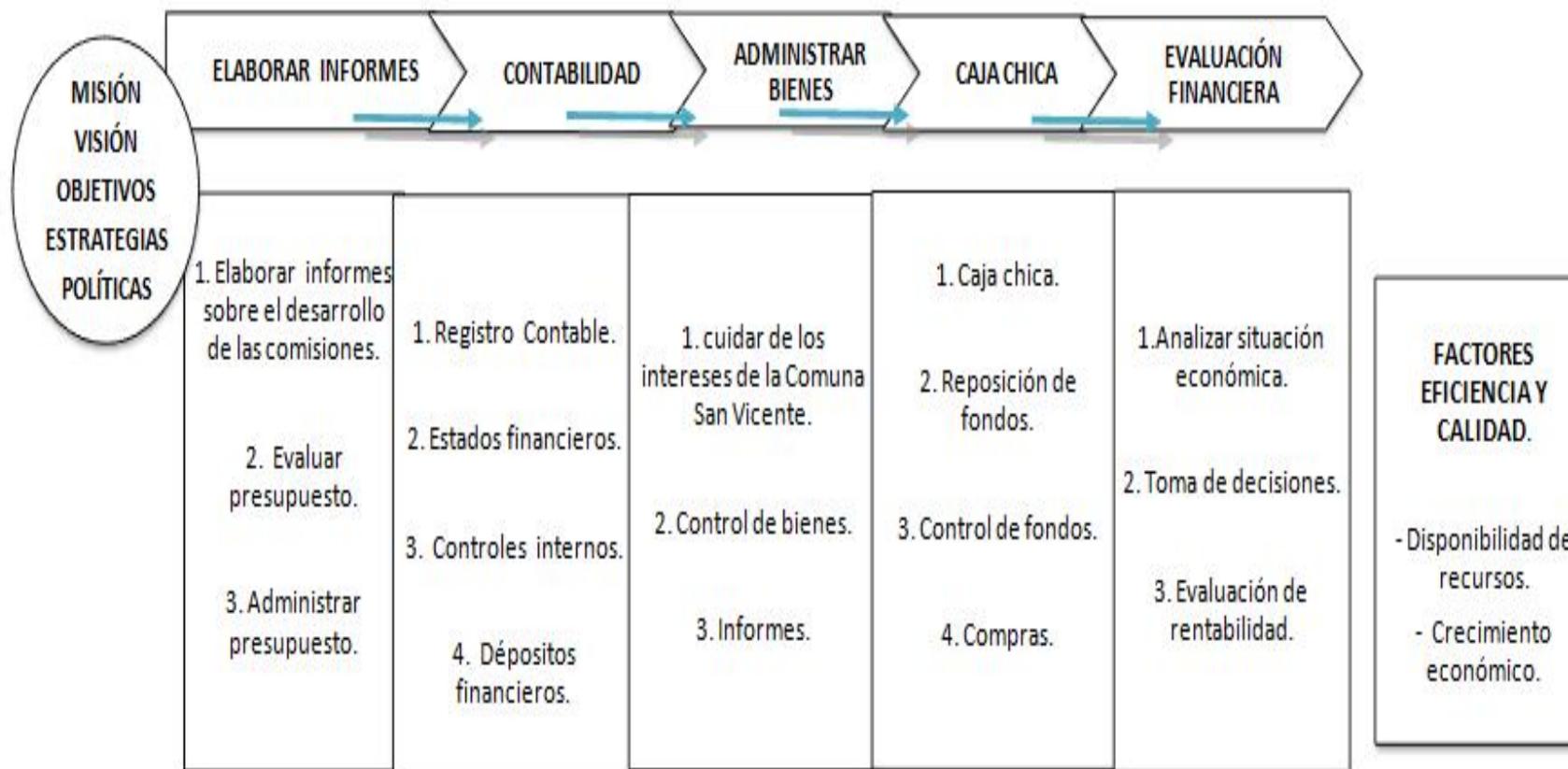
Fuente: Comuna San Vicente
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 37. Cadena De Valor – Macroproceso Generadores de Valor: Comisión de Salud y Medio Ambiente



Fuente: Comuna San Vicente
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

GRÁFICO 38. Cadena de valor – Macroproceso Habilitante de Asesoría y Apoyo



Fuente: Comuna San Vicente
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

4.4. Manual de Organización y Funciones

4.4.1. Finalidad

El Manual de Organización y Funciones del Cabildo de la Comuna San Vicente es un documento normativo que regula su funcionamiento, precisa los niveles de autoridad y responsabilidad, describe sus funciones generales y específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrolladas a partir de su estructura orgánica.

4.4.2. Alcance

El contenido del presente manual es de competencia de Cabildo de la Comuna San Vicente. El propósito fundamental del manual es el de instruir a sus miembros sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones de proyectos u obras para el beneficio de la comunidad.

4.4.3. OBJETIVOS

- a) Establecer el orden jerárquico de autoridad, funcionarios y personal a través de las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura del Cabildo.
- b) Proporcionar información a los integrantes del Cabildo de la Comuna San Vicente al igual que los socios sobre sus funciones y ubicación dentro de su estructura orgánica y las interrelaciones funcionales que corresponden.
- c) Facilitar el proceso de adecuación e inducción, y orientación del nuevo personal a través de programas de capacitación para que conozcan con claridad las funciones y responsabilidades sobre el cargo.

4.4.4. Formulación y Aprobación

El Manual será aprobado por Resolución en Asamblea General Ordinaria de la Comuna San Vicente. La permanente evaluación y su puesta en marcha permiten su actualización para satisfacer los requerimientos y cambios que se presenten en la comunidad.

4.4.5. Del Diseño Orgánico

4.4.5.1. Concepto

El Cabildo de la Comuna San Vicente es el órgano encargado de la Gestión Administrativa en Investigación, Desarrollo e Innovación de los proyectos elaborados por las Comisiones designadas.

4.4.5.2. Funciones Generales

1. Gestionar, promover y apoyar en la elaboración de proyectos de investigación y convenios que engloben el interés de las Comisiones para el bienestar general de la Comuna San Vicente a través de un continuo control de las actividades de investigación para darlas a conocer en los altavoces comunitarios.
2. Incentivar, coordinar y registrar convenios para la promoción y el apoyo de las actividades de investigación y proyectos en las distintas áreas como medio ambiente.
3. Ampliar y consolidar las relaciones humanas dentro del Cabildo de la con otras del sector y del país a fin de mejorar, estandarizar, promover métodos y estrategias de investigación.

3.4.5.3. Estructura Orgánica

Los procesos que se realiza para la Comuna de San Vicente tienen la finalidad de mejorar el desempeño de los miembros del Cabildo, se ordenan y clasifican en función del grado de contribución o valor agregado que aportan al cumplimiento de la misión institucional.

Se desglosa las líneas de autoridad y responsabilidad, acorde a las funciones que realiza cada uno de quienes integran la Comuna, con el objeto de abarcan las áreas que no han sido tomadas a consideración en administraciones anteriores.

3.4.5.4. Líneas de Autoridad, Responsabilidad y Coordinación

Las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación del Cabildo de la Comuna San Vicente son las siguientes:

1. Las Comisiones depende directamente de la dirección del Cabildo de la Comuna San Vicente.
2. El Presidente del Cabildo de la Comuna San Vicente ejerce autoridad sobre los procesos generadores de valor y habilitantes de asesoría – apoyo, para controlar las actividades.
3. El Presidente del Cabildo de la Comuna San Vicente coordina y supervisa el planeamiento y desarrollo de diferentes proyectos y convenios, a fin de que los puntos que se traten sean en beneficio de la comunidad sin interés de ciertos sectores.
4. El Presidente del la Comuna San Vicente coordina las políticas en materia de gestión de la investigación con las Comisiones; así como, con las demás dependencias que coordinen proyectos a través de las entidades públicas y privadas.

4.4.5.5. Organigrama de la Comuna San Vicente

A continuación se presenta un organigrama reestructurado con sus diferentes Procesos Gobernantes, Generadores de Valor y de Asesoría – Apoyo, que contribuyen al desarrollo institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente.

GRÁFICO 39. Organigrama del Cabildo de la Comuna San Vicente



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

1.4.5.5. El Cuadro Orgánico de Cargos

CUADRO 47. CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS

No ORDEN	DENOMINACIÓN DE CARGO	TOTAL NECESARIO	OBSERVACIONES
01	PROCESOS GOBERNADORES Presidente - Vicepresidente	02	Socios
02	PROCESOS GENERADORES DE VALOR Comisión de Educación, cultura y deportes. Comisión de Obras públicas. Comisión de Proyectos y Convenios. Comisión de SALUD Y medio ambiente.	02 02 02 02	Formados por un representante del cabildo y dos socios.
03	PROCESOS HABILITANTES Y DE APOYO Secretaría y Tesorería	02	Socios

Fuente: Comuna San Vicente

Elaboración: Ana Irene Borbor Suárez

4.5. Manual de Procedimientos

4.5.1. Introducción

La Comuna de San Vicente es un espacio para potencializar las capacidades y fomentar la unidad de nuestros hermanos Santaelenenses mediante su participación en eventos proyectos culturales, educativos y sociales, lo importante es contar con una participación activa de nuestra gente para beneficio de su crecimiento personal y social.

La incursión y participación en estos proyectos permite cumplir con la siguiente planificación:

- 1) Sensibilizar a las empresas sobre la importancia de la Responsabilidad Social para conseguir el patrocinio y poder emprender proyectos favorables dentro de la comunidad.
- 2) Orientar a las diferentes Comisiones en la selección del proyecto para apoyar a la Comuna San Vicente.
- 3) Velar por el cumplimiento del Compromiso de Responsabilidad Social en todos los proyectos aceptados.

4.5.2. Objetivo General

Mejorar el proceso de trabajo en conjunto explotando los recursos, mediante acciones concretas en equilibrio con nuestros rasgos históricos, culturales y humanos para extender lazos de solidaridad, confianza y apoyo en la Comuna San Vicente.

4.5.2.1. Objetivos Específicos

- 1) Propiciar actividades que generen el intercambio de conocimientos.
- 2) Promover el Diálogo intercultural e intergeneracional.
- 3) Brindar a la comunidad espacios y programas de capacitación que permitan mejorar sus perspectivas en la sociedad.
- 4) Implantar la estructura de los procedimientos que se deberían cumplir a través de la utilización de flujogramas descriptivos.

4.5.3. Participación ciudadana

Las personas tienen el derecho de intervenir en el diseño, implementación y evaluación de los planes y proyectos de desarrollo comunitario.

Inclusión social.- Crear las condiciones necesarias que permitan el acceso a las instalaciones, servicios y actividades a la casa Comunal a todas las personas sin discriminación alguna haciendo continua la participación activa de la comunidad.

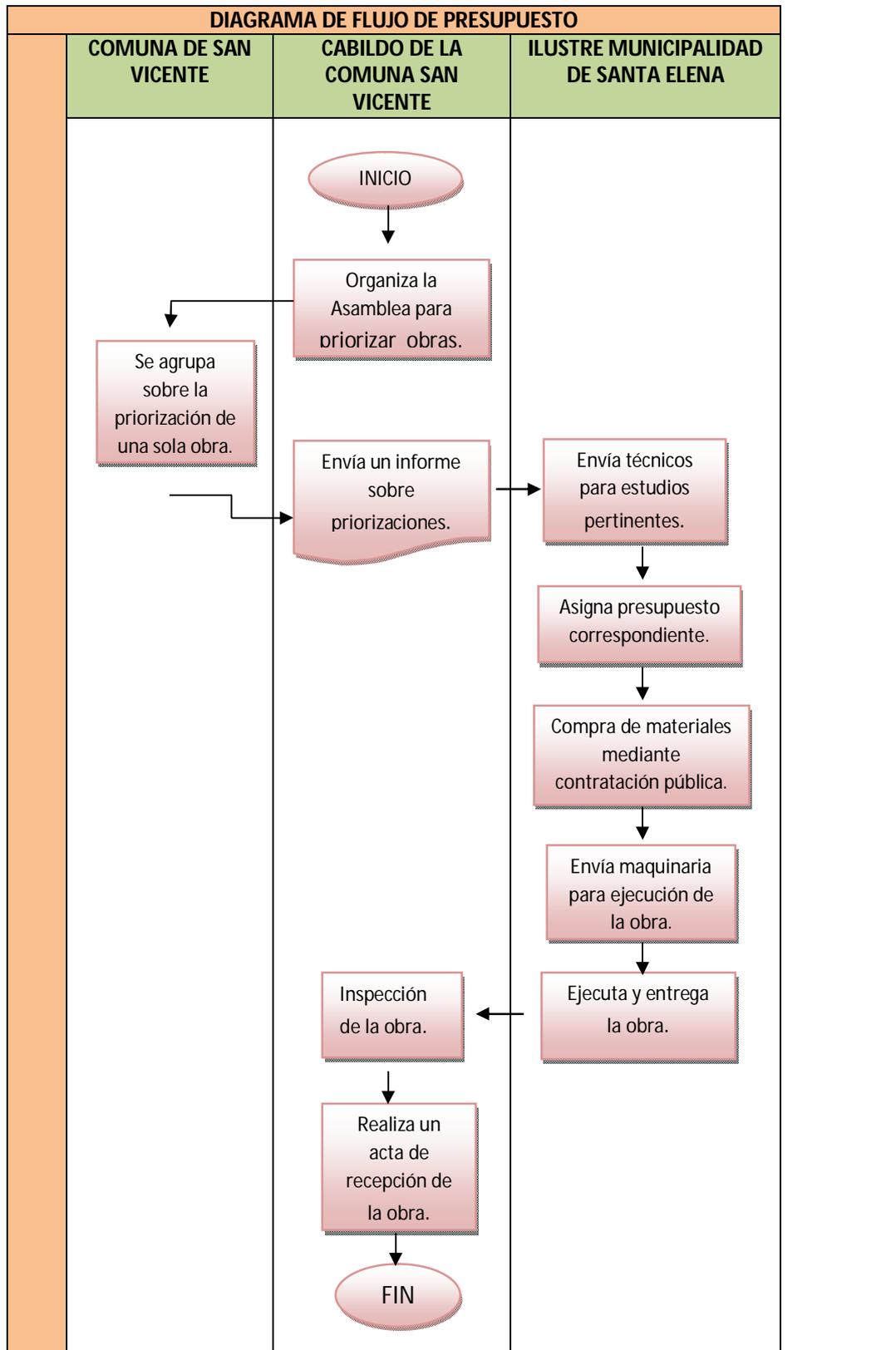
CUADRO 48. MANUAL DE PROCEDIMIENTO: ASIGNACIÓN DE RECURSOS.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ASIGNACIÓN DE RECURSOS	
Responsable:	Secuencia de actividades
Presidente	1. Se organiza la Asamblea General Ordinaria
Comuna San Vicente	2. Se realiza una Asamblea General Ordinaria conjuntamente con un representante de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena en el cual se establece las necesidades prioritarias, decidiendo una sola de ellas en los aspectos inherentes de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena, tales como vialidad, turismo, medio ambiente, producción entre otros.
Presidente	3. Envía un informe detallado donde consta las obras priorizadas de las zonas a ser beneficiadas.
Ilustre Municipalidad de Santa Elena	4. Envía técnicos para la inspección y verificación de la necesidad de la obra.
Ilustre Municipalidad de Santa Elena	5. Adquiere los materiales necesarios mediante contratación pública.
Ilustre Municipalidad de Santa Elena	6. Adicionalmente el Ilustre Municipalidad de Santa Elena brinda apoyo con administración directa que consiste en maquinaria para la construcción de las obras
Ilustre Municipalidad de Santa Elena	7. Ejecuta y entrega la obra.
Ilustre Municipalidad de Santa Elena	8. Realiza la inspección de la respectiva obra
Ilustre Municipalidad de Santa Elena	9. Realiza un acta de recepción de la obra.

Fuente: Comuna San Vicente

Elaboración: Ana Irene Borbor Suárez

GRAFICO 40 FLUJOGRAMA



Fuente: Comuna San Vicente

Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

4.6. Conclusiones y Recomendaciones.

4.6.1. Conclusiones.

1. El Modelo de Gestión Administrativa realizado está encaminado al fortalecimiento del Cabildo de la Comuna San Vicente, mejorando su calidad y eficiencia en el servicio que ofrece a los socios.
2. En la Comuna San Vicente, unas de las principales actividades para la integración comunitaria son las mingas; ya que, el mantenimiento de las calles y áreas verdes dependen en gran parte de esta acción.
3. El presupuesto asignado para el Cabildo de la Comuna San Vicente por parte del Estado es muy reducido para las múltiples necesidades que tiene la comunidad.
4. El orgánico funcional que rige a los cabildos comunales, es vertical y para el mejor funcionamiento se propone uno basado en la Gestión por Procesos para flexibilizar la estructura institucional de la Comuna.
5. La delegación de funciones dentro del Cabildo de la Comuna San Vicente se presenta de forma escasa y sin aceptación por parte de los miembros, ocasionando inconvenientes en la ejecución de proyectos imposibilitando la correcta toma de decisiones.
6. Las actividades más importantes para la Comuna San Vicente son la Agricultura Comunitaria en espacios muy reducidos y el Comercio. A mas de los convenios con las antenas claro y movistar entre otros.

4.6.2. Recomendaciones

1. Los proyectos que realiza el Cabildo de la Comuna San Vicente deben contar con personal capacitado, es decir con una experiencia avalada en seminarios, conferencias entre otros; puesto que, en su mayoría solo tiene estudios primarios o secundarios.
2. Para brindar un mejor servicio a la comunidad, se debe trabajar en equipo con todas las Comisiones Especiales y socios, no solo dejar la responsabilidad al Presidente y demás miembros del Cabildo.
3. El Manual de Procedimientos permite realizar las labores de auditoría, evaluación y control interno de que el trabajo se esté realizando o no adecuadamente.
4. El Manual de Funciones proporciona información a los funcionarios y servidores del Cabildo de la Comuna San Vicente sobre sus funciones y ubicación dentro de su estructura orgánica y las interrelaciones funcionales que corresponden.
5. Uno de los aspectos esenciales para la buena Gestión del Cabildo de la Comuna San Vicente es el talento humano, tener un liderazgo comunal y comunitario para el trabajo en equipo a fin de dirigir a la Comunidad por el buen camino.
6. Mejorar la coordinación con las comisiones especiales, con el objeto de lograr un compromiso común de todos los actores sociales cumpliendo los objetivos, políticas y lineamientos estratégicos, buscando el progreso de la Provincia de Santa Elena.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCALDE SAN MIGUEL
PABLO, 2010
- Calidad, Ediciones Paraninfo,
España.
- BALLVÉ A. Y DEBELJUH P. 2006
- Misión y valores, Grupo Editorial
Planeta, Buenos Aires.
- BERNAL CESAR AUGUSTO,
2006
- Metodología de la investigación,
Prentice Hall, Colombia.
- CAMPOY DANIEL MATEO,
2006
- Gestión Emprendedora: Estrategias
y Habilidades para el Emprendedor
Actual, Ideas Propias, España.
- CUMMINGS., WORLEY 2007
- Desarrollo organizacional y cambio,
International Thompson Editores,
México.
- FRANKLIN F. ENRIQUE
BENJAMÍN, 2007
- Auditoría Administrativa-Gestión
Estratégica del Cambio, Segunda
edición, Pearson Education,
México.

GONZÁLEZ GARCÍA EUSEBIO, 2009	Estudios de calidad, Editorial Dykinson, España.
GULLI JOSÉ JUAN, AROSTEGUI ÁNGEL, INES DOVAL, 2007	Diseño organizativo, Estructura y Procesos, Ediciones Granica, Argentina.
HITT- IRELAND-ROS, 2008	Administración Estratégica, International Thompson Editores, México.
LLAMAS ARJONA CONCEPCIÓN, 2008	Gestión de Alojamientos Turísticos, Editorial Liber Factory, Madrid.
LORENZO JAVIER, 2009	Función Heurística, Netbiblo, España.
LUTHANS FRED, 2008	Comportamiento Organizacional, Mc Graw Hill, México.
MEJÍA GARCÍA BRAULIO, 2007	Gerencia de Procesos, Quinta Edición. Eco Ediciones, Bogotá.
MÉNDEZ CARLOS, 2006	Metodología, Editorial Limusa, Colombia.
MIRANDA GONZÁLEZ FRANCISCO JAVIER, 2007	Gestión por procesos, ESIC Editorial, España.

MIRANDA MIRANDA JUAN JOSÉ 2006	Introducción a la gestión de calidad, Delta ediciones, España.
PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO JOSE ANTONIO, 2009	Gestión de proyectos, MM Editores, Colombia.
RESTREPO MEDINA MANUEL, SANCHEZ TORRES CARLOS, 2008	Control Fiscal Territorial, Editorial del Rosario, Colombia.
RODRÍGUEZ JOSÉ RAMÓN 2007	Gestión de proyectos informáticos, Editorial UOC, Barcelona.
RODRÍGUEZ MANSILLA DARÍO, 2007	Gestión Organizacional. ALFAOMEGA GRUPO, Barcelona.
SAINZ DE VICUÑA J.M. 2008	El plan de marketing en la práctica, ESIC Editorial, España.
SANCHO FRIAS JOSÉ AMADOR, 2008	Implantación de productos y servicios, Editorial Vértice, España.
VASQUEZ VICTOR HUGO, 2007	Organización Aplicada, Tercera Edición, México

PÁGINAS DE INTERNET

http://www.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/document/lni/zarate_a_m/.pdf

<http://www.books.google.com.ec/books?id=PXB11YHGrxQC&printsec=frontcover&d>

http://www.q=plan+de+marketing+turistico+exitoso&source=gbs_similarbooks_r&ca

<http://www.d=3#v=onepage&q=&f=false>

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/457/1/845.pdf>

<http://www.guiadelocalidad.com/plan-estrategico.php>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/petpasoapaso.htm>

2004-10.jerez.es/index.php?id=82

http://www.navactiva.com/es/documentacion/tipos-de-gestion-mas-usados-en-empresa_6861?pag=3

<http://www.madrimasd.org/blogs/universo/2008/05/10/91441>

http://www.itpuebla.edu.mx/alumnos/cursos_tutoriales/carlos_garcia_franchini/modelado/Teor%C3%ADa/TeoriaED0100.htm

http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_cient%C3%ADfico

<http://www.comminit.com/?q=la/node/150253>

<http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/modelos2008-2.pdf>

<http://es.scribd.com/doc/47707656/Modulo-9-La-Filosofia-Corporativa>

<http://es.scribd.com/doc/7099642/Objetivo-general-y-objetivos-especificos>

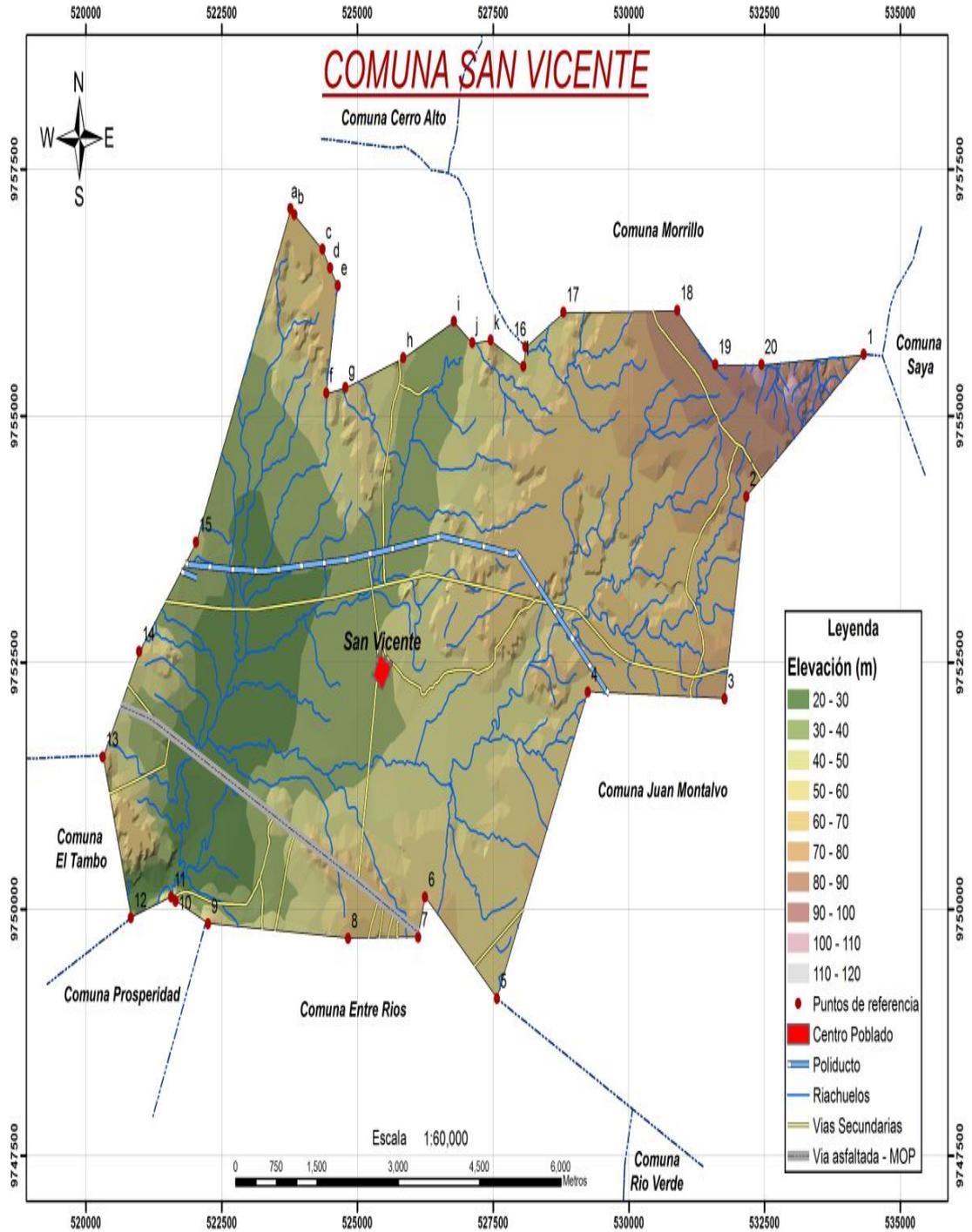
<http://es.scribd.com/doc/47707656/Modulo-9-La-Filosofia-Corporativa>

<http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/02/que-es-un-proyecto.html>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>

ANEXOS

Anexo No 1



Mapa político de la Comuna San Vicente

Anexo No 2



ENTREVISTA

OBJETIVO.- Realizar un diagnóstico a nivel institucional que involucre la recopilación de datos necesarios mediante la aplicación de técnicas de investigación con el fin de que se obtenga resultados óptimos de la realidad administrativa que vive el cabildo de la Comuna San Vicente.

DATOS

Nombres:.....

Cargo que ocupa en la Comuna:

Aspectos Normativos.

1. ¿Qué leyes y reglamentos regulan el funcionamiento del Cabildo de la Comuna San Vicente?

.....
.....
.....
.....

Aspectos de Organización

2. ¿Con qué tipo de organigrama cuenta el Cabildo de la Comuna San Vicente?

.....
.....
.....

3. ¿Están delimitadas las funciones y responsabilidades en el Cabildo de la Comuna san Vicente?

.....
.....
.....

4. ¿Qué problemas de organización administrativa tiene el Cabildo de la Comuna San Vicente?

.....

Aspectos del Personal

5. ¿Se dispone de un Manual de Funciones dentro de la Comuna San Vicente?

.....

6. ¿Se dispone de un Manual de Procedimientos dentro de la Comuna San Vicente?

.....

7. ¿Dispone de un Reglamento Interno la Comuna San Vicente?

.....

8. ¿Recibe el cabildo el apoyo de algún consultor?

SI		NO	
----	--	----	--

8.1. En caso de contestar SI ¿En qué materia y para qué?

Financiera		Sistemas		Calidad	
Jurídica		Administrativa		comercial	
ecológica		tecnológica		Otros	

.....

9. ¿Se preparan estados financieros en la Comuna San Vicente?

.....
.....
.....

Servicios generales

10. ¿Existe en el Cabildo de la Comuna San Vicente alguna presión externa o interna que dificulten el cumplimiento de sus funciones?

.....
.....
.....

11. ¿Está de acuerdo con la implementación de un Modelo Gestión Administrativa mediante la estructura de procesos aplicados al Cabildo de la Comuna San Vicente?

.....
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración...!!!



Anexo No 3

ENCUESTA

OBJETIVO.- Recopilar información para diseñar el Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la Comuna San Vicente. Año 2011.

1. Edad:					
18 - 23		24 – 29		30 - 36	
37 - 42		43 – 48		49 - 54	
55 - 60		Más de 61 años			

2. Estado civil:					
Soltero		Casado		Divorciado	
Unión Libre		Viudo			

3. ¿Qué función cumple como Socio del Cabildo de la Comuna San Vicente?

Asamblea	
Comisiones Especiales	

4. ¿Conoce si el Cabildo de la Comuna San Vicente elabora nuevos proyectos?

SI		NO	
----	--	----	--

4.1. En Caso de contestar SI ¿Cuáles?

.....

.....

.....

5. ¿Dispone la Comuna San Vicente de un Reglamento Interno?

SI		NO	
----	--	----	--

6. ¿Conoce cada qué tiempo se reúnen los socios de la Comuna San Vicente?

Semanal		Mensual		Quincenal		bimensual	
Trimestral		Otros					

7. ¿Conoce sobre sus deberes y obligaciones como socio de la comuna San Vicente?

SI		NO	
----	--	----	--

8. ¿Cómo es la atención del órgano administrativo hacia los socios de la Comuna San Vicente?

Excelente		Muy buena		Buena		Regular		Deficiente	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------------	--

9. ¿Cómo considera que es el estilo de liderazgo basado en el uso de la autoridad dentro de la Comuna San Vicente?

Autocrático (impositivo)	
Democrático (participativo)	
Liberal (independiente)	

9.1. ¿Cómo ha influido este tipo de liderazgo?

Al mejoramiento de las funciones administrativas	
La elevación de la productividad	
El sentido de compromiso del Cabildo	
Otros	

10. ¿Qué aspectos consideraría Ud. para crear la Visión de la Comuna San Vicente?

Elevar la moral y el espíritu de equipo	
Tener aspiraciones comunes	
Mayor integración de las personas	
El logro de un compromiso para con la Comuna	
Sentar las bases para una mejor comunicación	
Otros	

11. ¿Qué aspectos considera Ud. que debe tomarse a consideración para la creación de la Misión de la Comuna San Vicente?

Valores corporativos	
Fundamentos éticos	
Nivel de Responsabilidad Social	
Otros	

12. ¿Cómo considera Ud que se puede crear una cultura de cambio dentro del Cabildo de la Comuna San Vicente?

Con flexibilidad de criterio	
Alentar la formación de capital humano	
Con mayor apertura a nuevos proyectos	
Desarrollar un pensamiento más creativo, menos lineal	
Con más tolerancia	
Aceptando el error como mecanismo de aprendizaje	
Eliminar la arrogancia	
Otros	

13. ¿Qué clase de medios utiliza el Cabildo para difusión de información en la Comuna?

Teléfono fijo		celular		Altavoces	
Fax		computadoras		Campana	
Radio		television		Internet	

14. ¿Qué elemento de la comunicación considera Ud. que utiliza el Cabildo hacia la comunidad?

Información	
Motivación	
Expresión emocional	
Otros	

15. ¿Qué aspectos considera que influye en la actualidad en el desempeño de los miembros del Cabildo?

Cantidad de trabajo		Lealtad		Conocimiento	
Calidad de trabajo		cooperación		Honestidad	
Iniciativa		otros			

16. ¿Qué aspectos deben incluir en la forma de cambiar la administración del Cabildo de la Comuna San Vicente?

Adoptar el cambio	
Explicar con claridad por qué es necesario el cambio	
Comunicar constante y honestamente	
Fomentar tanto participación como sea posible	
Lograr el compromiso de quienes integran la Comuna	
Alentar a los socios y habitantes a ser flexibles de la Comuna	

17. ¿Qué áreas considera Ud que deben implementarse en las Comisiones Especiales de la Comuna de San Vicente?

.....

18. ¿De qué forma los planes de trabajo se comunican a la Comuna San Vicente?

Sesiones ordinarias	
Sesiones extraordinarias	

19. ¿Qué opina sobre las sesiones ordinarias que elabora el Cabildo de la Comuna San Vicente?

Excelente		Muy buena		Buena		Regular		Deficiente	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------------	--

20. ¿Qué horario deberían tener las sesiones ordinarias que elabora el Cabildo de la Comuna San Vicente?

Mañana	
Tarde	
Noche	

21. ¿Conoce Ud. el origen del nombre de la Comuna San Vicente?

SI		NO	
----	--	----	--

22. ¿Cuáles son los servicios básicos con los que cuenta su familia dentro de la Comuna San Vicente?

agua		luz		internet	
alcantarillado		teléfono		otros	

23. ¿Qué nuevas Comisiones Especiales desearía que se crearán en la Comuna San Vicente?

.....

24. ¿Considera Ud. que el Modelo de Gestión Administrativa orientará a la estructura institucional del Cabildo de la Comuna San Vicente?

SI		NO	
----	--	----	--

25. ¿Cómo considera Ud. La toma de decisiones en el cabildo de la Comuna?

Objetividad y lógica	
Definir con claridad los problemas	
Considera todas las alternativas viables	
Tener metas específicas	
Seleccionar alternativas que maximizan los intereses del Cabildo	
Otros	

26. ¿Está de acuerdo con la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa aplicado a la Comuna San Vicente del Cantón Santa Elena?

Está de acuerdo	
No está de acuerdo	

Gracias por su colaboración...!!!

Anexo No 4

#	APELLIDOS Y NOMBRES	# CEDULA
1	ALEJANDRO COCHEA HEINZ SUSANA	0913297685
2	ALEJANDRO RODRIGUES LAURA ELENA	0913980405
3	ALEJANDRO RODRIGUEZ MARCIAL	0901319962
4	APOLINARIO ALEJANDRO PEDRO ERASMO	0921373759
5	ARCINIEGA BURGOS BLANCA PIEDAD	0902290535
6	BORBOR ALFONZO HILDA OLINDA	0907124572
7	BORBOR MEDINA CRISTOBAL ARISMEDI	0908120488
8	BORBOR MEDINA ELSA ISABEL	0915502629
9	BORBOR MEDINA JOHNNY OSWALDO	0921642906
10	BORBOR MEDINA PABLO JOSE	0917255960
11	BORBOR MEDINA PEDRO SIGIFREDO	0912636768
12	BORBOR REYES MARIA MELCHORA	0901668616
13	BORBOR RODRIGUEZ CARLOS ENRIQUEZ	0911453850
14	BORBOR SANTAMARIA ANGEL QUINTO	0905117024
15	BORBOR SANTAMARIA FELIX GEOVANNY	0911562726
16	BORBOR SANTAMARIA IVAN AGUSTIN	0914798335
17	BORBOR SANTAMARIA MARIA VIRGINIA	0909220261
18	BORBOR SANTAMARIA PEDRO PABLO	0905594495
19	BORBOR SUAREZ CARLOS BENJAMIN	0901217737
20	BORBOR SUAREZ SILVESTRE PAULINO	0901260182
21	BRAVO TORRES BENITO PABLO	0906659388
22	COCHEA DE LA CRUZ BENEDICTO ALBERTO	0901260182
23	COCHEA REYES FLORENCIO OBIDIO	0917256190
24	COCHEA SUAREZ DOMINGO OVIDIO	0904771599
25	COCHEA SUAREZ LAZARO	
26	COCHEA SUAREZ SEFERINO ZACARIAS	0904771607
27	GARCIA SALINAS ELSA MARIA	0916543192
28	GARCIA SALINAS ISABEL JANNETH	0913163614
29	GONZABAY SUAREZ JOSE TEODORO	0908087455
30	GUAMAN MEDINA SEGUNDO JUAN	0901218412
31	GUZMAN PAUCAR TOBIAS BENJAMIN	1800095299
32	HUAMAN VILLON ROBERT WILBERT	0907796288
33	LAINIZ HUAMAN LAURA GUADALUPE	0912843565
34	LAINIZ PINCAY JOHN CARLOS	0914356704
35	LAINIZ PINCAY MARCO JIMMY	0914660162
36	LAINIZ REYES ALVARO SERGIO	0923318802
37	LAINIZ SUAREZ CARLOS ISIDRO	0902125665
38	LAINIZ SUAREZ CRUZ SEGUNDO	0906588660
39	LAINIZ SUAREZ DORA MERCEDES	0900252594
40	LAINIZ SUAREZ HOLGER RICARDO	0910821255
41	LAINIZ SUAREZ MANUEL GREGORIO	0908751571
42	LAINIZ SUAREZ SERGIO EDILBERTO	0905116083
43	LAINIZ TOMALA ROSA GUILLERMINA	0912361706
44	MEDINA REYES ANGELA	0911945004
45	MEDINA REYES ISIDRO	0917868119
46	MEDINA REYES LUIS	0916016579
47	MEDINA REYES VICENTE	0907947998
48	MEDINA SERGIO HORACIO	0900630930

49	MEDINA SUAREZ DOLLY EUFEMIA	0916582463
50	MEDINA SUAREZ LEONARDO MODESTO	0919154302
51	MEDINA SUAREZ LUCY NARCISA	0914876156
52	MEDINA SUAREZ LUISA AMALIA	0913426219
53	MEDINA SUAREZ MODESTO JUAN	0904845468
54	MEDINA SUAREZ NELSON ELIESER	0900345786
55	MEDINA SUAREZ PASCUAL	0904014982
56	MEDINA SUAREZ RUBEN ARMANDO	0901207621
57	MEDINA SUAREZ WALTER URBANO	0907188650
58	POZO LOPEZ ALEJANDRO MODESTO	0904774163
59	QUIMI MEDINA THOMAS AURELIO	
60	QUIMIS PIBAQUE SANTIAGO DANIEL	1305022319
61	QUIRUMBAY ALEJANDRO MARIA EUGENIA	0908707870
62	QUIRUMBAY LAINEZ ANSELMO JAVIER	0917000937
63	QUIRUMBAY LAINEZ CARLOS HUMBERTO	0920357415
64	QUIRUMBAY LAINEZ CAROLA ANNABELLE	0917402299
65	QUIRUMBAY LAINEZ JUNIOR WILLINGTON	0914899208
66	QUIRUMBAY MEDINA CRISTHIAN ALBERTO	0917404584
67	QUIRUMBAY MEDINA JAZMIN AMARILIS	0915951735
68	QUIRUMBAY MEDINA JOHNNY NOLBERTO	0909377244
69	QUIRUMBAY MEDINA MICHEL HUMBERTO	0910615871
70	QUIRUMBAY MEDINA WILLIAM ANSELMO	0908376783
71	QUIRUMBAY REYES CESAR MARCELINO	0900295825
72	QUIRUMBAY REYES FULGENCIO OVIDIO	0901222091
73	QUIRUMBAY REYES JULIO MELESIO	0900297433
74	QUIRUMBAY REYES MARGARITA ADELAIDA	0901218016
75	QUIRUMBAY ROCA AURELIO MODESTO	0901215152
76	QUIRUMBAY RODRIGUEZ DENNIS EDISON	0914652458
77	QUIRUMBAY SUAREZ ZOILA CLEMETINA	0906058805
78	QUIRUMBAY MEDINA GEOVANNY CESAR	0913760062
79	QUIRUMBAY REYES ROSARIO EMPERATRIZ	0901217984
80	RENDON OBREGON REYMUNDO FELIPE	0910840891
81	REYES ALEJANDRO ADRIANO ESTEBAN	0901218999
82	REYES ALEJANDRO JUSTO ERASMO	0905941167
83	REYES ALEJANDRO URBANA FILOMENA	0901257198
84	REYES BALON JUSTO HERMENEGILDO	0901218289
85	REYES BORBOR RICHARD TEODORO	0912940301
86	REYES BURGOS ESTHER LUCIA	0912 406139
87	REYES COCHEA ABEL ISAIAS	0910093475
88	REYES COCHEA ADAN LEONARDO	0907792790
89	REYES COCHEA GILDA ROXANA	0922155080
90	REYES COCHEA MARIO BADITH	0915405433
91	REYES LAINEZ ADAN LEONIDAS	0901215517
92	REYES LAINEZ EMILIA ALBANIA	0908443591
93	REYES LAINEZ VALENTIN	0901263095
94	REYES LAINEZ VICTOR COLON	
95	REYES LOPEZ ANGEL KLEBER	0907205421
96	REYES LOPEZ CATALINA ISABEL	0910830348
97	REYES LOPEZ EUCLIDES INOCENTE	0909557001

Fuente: Inventario de los socios actualizado
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

147	RODRIGUEZ REYES ESTHER HERMELINDA	0915675623
148	RODRIGUEZ REYES EZDAY BELINDA	0913736062
149	RODRIGUEZ REYES LEONARDO	0913285680
150	RODRIGUEZ REYES SEGUNDO RAUL	0907980189
151	RODRIGUEZ SUAREZ ANDRES SALCEDO	0907633192
152	RODRIGUEZ SUAREZ AQUILINO BENJAMIN	0913533469
153	RODRIGUEZ SUAREZ ARISTIDES VICENTE	0904196540
154	RODRIGUEZ SUAREZ BERNARDO MELECIO	0901214080
155	RODRIGUEZ SUAREZ CLAUDIO	0912245115
156	RODRIGUEZ SUAREZ DOMITILA	0901318964
157	RODRIGUEZ SUAREZ FERNANDO BACILIO	0905142519
158	RODRIGUEZ SUAREZ GRISELDA AZUCENA	0907259303
159	RODRIGUEZ SUAREZ LEVIS	
160	RODRIGUEZ SUAREZ RAYMUNDO MEREJILDO	0901206268
161	RODRIGUEZ SUAREZ VICTOR FELIPE	0901217059
162	RODRIGUEZ TOMALA MARIA ISABEL	
163	RODRIGUEZ VILLON JAVIER RINALDY	0923695738
164	SALINAS ALEJANDRO ESTERCILIA	
165	SALINAS ALEJANDRO MARIA SILVIA	0905521639
166	SALINAS ALEJANDRO ROLANDO	0903014645
167	SALINAS SUAREZ ELIZALDE	0906958616
168	SALINAS SUAREZ NELIA ESTELVINA	0911470490
169	SALINAS SUAREZ VIDAL FABIAN	0919797753
170	SUAREZ SUAREZ PEDRO ENDISON	0918987397
171	SUAREZ TOMALA DAVID ERNESTO	0901318345
172	SUAREZ ALEJANDRO AUGUSTO RAMIRO	0909485724
173	SUAREZ ALEJANDRO DEIDER BAUDILIO	0901215657
174	SUAREZ ALEJANDRO GILBERTO	0900111188
175	SUAREZ ALEJANDRO GILBERTO JUSTO	0912143294
176	SUAREZ ALEJANDRO LEONOR ERLINDA	0903139327
177	SUAREZ ALEJANDRO MARIA SATURININA	0903598696
178	SUAREZ ALEJANDRO VIDAL	
179	SUAREZ BORBOR COLON EDUARDO	0911411924
180	SUAREZ BORBOR FLORINDA ANGELICA	0904772761
181	SUAREZ BORBOR JACINTO ANASTACIO	0914470877
182	SUAREZ BORBOR MAGDA PATRICIA	0911471548
183	SUAREZ BORBOR MARCIANO ESTEBAN	0905475455
184	SUAREZ BORBOR RAQUEL DALILA	0914700331
185	SUAREZ DEL PEZO JUAN RAMON	0913391454
186	SUAREZ DEL PEZO WILLIAN HUMBERTO	0918843186
187	SUAREZ ESPINOZA JHONNY JAVIER	0911453835
188	SUAREZ ESPINOZA PEDRO VIRGILIO	0911453843
189	SUAREZ LAINEZ EMERSON GERARDO	0915404024
190	SUAREZ LAINEZ HENRY EDMUNDO	0919796540
191	SUAREZ LAINEZ MARCIA SUSANA	0912360112
192	SUAREZ LUIS ALBERTO	0907749311
193	SUAREZ MEDINA AZUCENA	0907604359
194	SUAREZ MEDINA FERNANDO	0907279087
195	SUAREZ MEDINA MANUELA CLEOTILDE	0911832558

98	REYES LOPEZ HECTOR HUGO	0915915243
99	REYES LOPEZ LAURIANO HECTOR	0915411037
100	REYES REYES EDIN CRISTOBAL	0907786214
101	REYES REYES HOLGER JIMMY	0909586646
102	REYES REYES LENNY WALTER	0914008826
103	REYES REYES MOISES ERASMO	0901000786
104	REYES REYES ORLANDO MAXIMO	0915483143
105	REYES REYES ROSA LEONOR	0908222177
106	REYES REYES SAMMY WALTER	0912140928
107	REYES REYES UFREDO FULTON	0915116446
108	REYES REYES WILMER JUSTO	0916152200
109	REYES RODRIGUEZ EDIN OSWALDO	0907235014
110	REYES RODRIGUEZ JIM WALKER	0911298404
111	REYES RODRIGUEZ LUIS EDUARDO	0913140315
112	REYES RODRIGUEZ OSCAR EDGAR	0907841381
113	REYES RODRIGUEZ RIDER WIGSTON	0914451059
114	REYES RODRIGUEZ TEODULFO VICENTE	0908120538
115	REYES SUAREZ ESMERITA MARIELA	0907697643
116	REYES SUAREZ ALBERTO TOMAS	0911763316
117	REYES SUAREZ ALEXANDRA VANESSA	0921686002
118	REYES SUAREZ AMANDINO	0905129029
119	REYES SUAREZ CARMELINA	0906899380
120	REYES SUAREZ CELSO DARWIN	0911299725
121	REYES SUAREZ CRUZ ZORAIDA	0908635345
122	REYES SUAREZ EDINSON	
123	REYES SUAREZ EDINSON XAVIER	0908127616
124	REYES SUAREZ ELENA KATHERINE	0921988416
125	REYES SUAREZ GLORIA EGDA	0906603337
126	REYES SUAREZ HENRY FRANKLIN	0916837545
127	REYES SUAREZ JOFFRE MANUEL	0910655380
128	REYES SUAREZ JULIO ANTOLIN	0900084013
129	REYES SUAREZ JULIO FRANCISCO	0904785177
130	REYES SUAREZ OSCAR FERMIN	0909687923
131	REYES SUAREZ RIGOBERTO	0915459473
132	REYES SUAREZ ROSA MAGDALENA	0912360427
133	REYES SUAREZ SERGIO	0901270322
134	REYES SUAREZ SIMONA ISABEL	0900425844
135	REYES SUAREZ WALTER BERNABE	0901266072
136	REYES SUAREZ WENCESLAO ERACLIO	0906912548
137	REYES SUAREZ WILLIAN ALONSO	0911541803
138	RIVERA SUAREZ ALFEDRO NOLASCO	0903597797
139	RIVERA YAGUAL JOSE ALFREDO	0914900212
140	RODRIGUEZ SUAREZ LIBORIO	0900083353
141	RODRIGUEZ FIGUEROA EDWIN CLEMENTE	0915356489
142	RODRIGUEZ MEDINA NELLY ROSARIO	0912828720
143	RODRIGUEZ MITE ANGEL MIGUEL	0913433124
144	RODRIGUEZ MITE ELIO	0910015726
145	RODRIGUEZ MITE GABRIEL AROSEMENA	0906909940
146	RODRIGUEZ REYES DIANA CECIBEL	0922151915

Fuente: Inventario de los socios actualizado
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

196	SUAREZ ORRALA ALEJANDRO	0900261280
197	SUAREZ QUIRUMBAY ANDRES LUCIANO	0908104797
198	SUAREZ QUIRUMBAY EDWIN ADOLFO	0918988353
199	SUAREZ QUIRUMBAY ELBER MAXIMIANO	0914990304
200	SUAREZ QUIRUMBAY JOSE ELIZALDE	0905302287
201	SUAREZ QUIRUMBAY JUSTO BERMAN	0913410239
202	SUAREZ QUIRUMBAY MARIO FREDDY	0907253553
203	SUAREZ QUIRUMBAY WILSON ALBERTO	0915198204
204	SUAREZ REYES ANASTACIO	0901215954
205	SUAREZ REYES AULSA DEMIRA	0908513500
206	SUAREZ REYES CARLOS IVAN	0918249038
207	SUAREZ REYES CARMEN MAGDALENA	0922826276
208	SUAREZ REYES DANIEL ELIZALDE	0905767166
209	SUAREZ REYES EDWIN NIXON	0912940087
210	SUAREZ REYES EFREN BOLIVAR	0904771839
211	SUAREZ REYES FLERIDA SUSANA	0906617402
212	SUAREZ REYES GEORGE ERWIN	0915135644
213	SUAREZ REYES GEOVANNI CRISTOBAL	0917404568
214	SUAREZ REYES GILBERTO ANDRES	
215	SUAREZ REYES HECTOR SIMON	0901260141
216	SUAREZ REYES INES FILANDIA	0908817042
217	SUAREZ REYES JORGE ALBERTO	0911284610
218	SUAREZ REYES JULIO ALBERTO	0904773926
219	SUAREZ REYES JULIO ROMAN	0905591566
220	SUAREZ REYES LUIS ANDRES	0907510465
221	SUAREZ REYES NOR Y ROSALIA	0908146780
222	SUAREZ REYES OFELIA	0901245035
223	SUAREZ REYES PEDRO PABLO	0901649822
224	SUAREZ REYES RENE ARMANDO	0907061287
225	SUAREZ REYES ROSEVELT LEONEL	0914865225
226	SUAREZ REYES RUFINO	
227	SUAREZ REYES TEODORO ELIAS	0901257303
228	SUAREZ REYES WILDER GALDINO	0910148402
229	SUAREZ RODRIGUEZ ADOLFO VIRGILIO	0905129037
230	SUAREZ RODRIGUEZ ALBERTO ALCIDES	0928387869
231	SUAREZ RODRIGUEZ AMARILIS CLEOTILDE	0905692547
232	SUAREZ RODRIGUEZ DARWIN ALFONSO	0924543549
233	SUAREZ RODRIGUEZ JOFRE EVARISTO	0917794919
234	SUAREZ RODRIGUEZ JULIO DOMINGO	0911745628
235	SUAREZ RODRIGUEZ LIBORIO BOLIVAR	0907791487
236	SUAREZ RODRIGUEZ MARIANO MARCELO	0905256822
237	SUAREZ SUAREZ ADOLFO	0902192350
238	SUAREZ SUAREZ ALBERTO VICENTE	0921730347
239	SUAREZ SUAREZ ALONSO EDUARDO	0914169230
240	SUAREZ SUAREZ AMELIA DORALISA	0901315499
241	SUAREZ SUAREZ ANDRES BENEDICTO	
242	SUAREZ SUAREZ ANGEL BOLIVAR	0921521456
243	SUAREZ SUAREZ ANIBAL VILLALTA	0905071379
244	SUAREZ SUAREZ BENTO FERMIN	0900065210

245	SUAREZ SUAREZ CARLOS ALBERTO	0918560418
246	SUAREZ SUAREZ CECILIA ROSA	0908082951
247	SUAREZ SUAREZ DANNY BOLIVAR	0926259961
248	SUAREZ SUAREZ DOLORES PRICILA	0913245635
249	SUAREZ SUAREZ EDUARDO GUSTAVO	0904057361
250	SUAREZ SUAREZ EDWIN CLEMENTE	0916926397
251	SUAREZ SUAREZ ELENO EDGAR	0912795515
252	SUAREZ SUAREZ EVARISTO	0901649228
253	SUAREZ SUAREZ FELIPE	0901210278
254	SUAREZ SUAREZ FIDEL JAVIER	9172555507
255	SUAREZ SUAREZ FLORENTINO ALFONSO	0906498761
256	SUAREZ SUAREZ FRANKLIN ENRIQUE	0915915888
257	SUAREZ SUAREZ FREDDY EUCLIDES	0913643631
258	SUAREZ SUAREZ FREDDY JAVIER	0921030490
259	SUAREZ SUAREZ GEORGE EDUARDO	0910152545
260	SUAREZ SUAREZ GINA NARCISA	0926366592
261	SUAREZ SUAREZ GUZMAN BARBOTO	0901267062
262	SUAREZ SUAREZ HECTOR VICTORIANO	0901055293
263	SUAREZ SUAREZ HERLINDA	0911732493
264	SUAREZ SUAREZ HERMOGENES	
265	SUAREZ SUAREZ HUGO ESTIBEL	0913285672
266	SUAREZ SUAREZ HUMBERTO HIDALGO	0906917059
267	SUAREZ SUAREZ ISABEL	
268	SUAREZ SUAREZ ISABEL ELEODORA	0905668125
269	SUAREZ SUAREZ JAIME FERNANDO	0920855194
270	SUAREZ SUAREZ JIMMY ABILIO	
271	SUAREZ SUAREZ JORGE LUIS	0920429792
272	SUAREZ SUAREZ JUAN GERMAN	0901217844
273	SUAREZ SUAREZ JUAN LUIS	0907933873
274	SUAREZ SUAREZ JUAN TEMISTOCLE	0901206987
275	SUAREZ SUAREZ JULIO VICTOR	0901245233
276	SUAREZ SUAREZ LEONEL ADRIAN	0928386549
277	SUAREZ SUAREZ LORENA VANESSA	0925085326
278	SUAREZ SUAREZ LUIS ALFREDO	0911781177
279	SUAREZ SUAREZ LUIS GONZALO	0913499190
280	SUAREZ SUAREZ MACLOVIA	
281	SUAREZ SUAREZ MARCIAL VICENTE	0909571432
282	SUAREZ SUAREZ MARCOS CLEMENTE	0901648287
283	SUAREZ SUAREZ MAXIMIANO	0901267682
284	SUAREZ SUAREZ MELQUIADES	0907451975
285	SUAREZ SUAREZ NELSON WILMER	0914117411
286	SUAREZ SUAREZ PAULINO	0901287656
287	SUAREZ SUAREZ PEDRO	0901318360
288	SUAREZ SUAREZ PEDRO BOLIVAR	0901648261
289	SUAREZ SUAREZ REINA MATILDE	0902072982
290	SUAREZ SUAREZ ROLANDO RAFAEL	0901270603
291	SUAREZ SUAREZ ROSA JULIA	0901646422
292	SUAREZ SUAREZ SEGUNDO ELOY	0914207618
293	SUAREZ SUAREZ TEOFILIO MARCIAL	0901208371

Fuente: Inventario de los socios actualizado
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

294	SUAREZ SUAREZ VICENTE	0905138285
295	SUAREZ SUAREZ WILMER NAZARIO	0919965509
296	SUAREZ TOMALA JUANA MATILDE	0909276057
297	SUAREZ TOMALA MODESTO ZACARIAS	0901318352
298	SUAREZ TOMALA NAZARIO CELSO	0901284182
299	SUAREZ TOMALA ABDULIO	0907749360
300	SUAREZ TOMALA SERGIO CELESTINO	0901272542
301	SUAREZ VILLAO ARMANDO FELIPE	
302	SUAREZ VILLAO ELENO NEMECIO	0904773504
303	SUAREZ YAGUAL AUGUSTO ERMINDO	0914174602
304	SUAREZ YAGUAL ELSA	0913591087
305	SUAREZ YAGUAL VICTOR JOSE	
306	SUAREZ YAGUAL YOLANDA	
307	TIGRERO GONZABAY ELIZABETH ELENA	0919828137
308	TOMALA DE LA CRUZ PATRICIO	0903594919
309	TOMALA MALDONADO CARLOS ALBERTO	
310	TOMALA MEDINA CARLOS ALEJO	0910152586
311	TOMALA MEDINA JUAN TOMAS	0912940335
312	TOMALA MEDINA VICENTA DOLORES	0910104330
313	TOMALA SUAREZ AGUSTIN CESAR	0902123173
314	TOMALA SUAREZ CESAR ERNESTO	0912441995
315	TOMALA SUAREZ LISSET ANDREA	2400011512
316	TOMALA SUAREZ LORENZO BALTAZAR	0908086499
317	VERA GONZALEZ JENNY GEOCONDA	0920507258
318	VERA SUAREZ PASTORA	0906949367
319	VILLAO BORBOR LUIS EDUARDO	0903456200
320	VILLAO BORBOR ROSA LIDIA	
321	YAGUAL BORBOR BOLIVAR ALDEMAR	0903592210
322	YAGUAL BORBOR FERNANDO HORACIO	0907829568
323	YAGUAL BORBOR RODOLFO GUSTAVO	0901960070
324	YAGUAL REYES BRAULIO MAXIMO	0901207050
325	YAGUAL REYES FIDEL HORACIO	0901207993
326	YAGUAL SUAREZ ALIDA	0908117146
327	YAGUAL SUAREZ CELSO GUILLERMO	0904773660
328	YAGUAL SUAREZ LIZARDO IVAN	0915316657
329	YAGUAL SUAREZ MILTON HERNAN	0917866683
330	YAGUAL SUAREZ VICTOR	
331	YAGUAL SUAREZ VICTOR JOSE	0914385554

El listado que antecede es fiel copia del original una vez que se realizo el proceso de recalificación y calificación de socios en la comuna San Vicente durante el mes de abril de 2011.

CERTIFICO QUE ESTA COPIA ES IGUAL AL ORIGINAL

SANTA ELENA, 23 AGO 2011

MINISTERIO DE AGRICULTURA,
GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA
DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA
DE SANTA ELENA

Agrop. Alberto Borbor Neira
Técnico de Ejecución de Planes DPASE

SECRETARIA AD-HOC



Fuente: Inventario de los socios actualizado
Elaborado por: Ana Irene Borbor Suárez

Anexo No. 5

Rubro	Cantidad	V. Unitario	Valor Total
Cuadernos	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Consulta en internet	80	\$ 0,50	\$40 ,00
Esferos	5	\$ 0,25	\$ 1,25
Fotocopia del libros	800	\$ 0,02	\$ 16,00
Escaniadas de documentos	30	\$0,25	\$7,50
Fotocopias de documentos	150	\$ 0,02	\$ 3,00
Anillados de libros	5	\$ 1,00	\$ 5,00
Impresiones	300	\$ 0,10	\$ 30,00
Compra de libro	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Resma hojas a-4	5	\$ 4,20	\$ 12,80
Hojas de apuntes	200	\$ 0,05	\$ 10,00
Tinta para la impresora (negro y colores)	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Impresión de tesis final	700	\$ 0,10	\$ 70,00
Copia de tesis final	600	\$ 0,02	\$ 12,00
Anillado de tesis final y ejemplares	3	\$ 1,00	\$ 3,00
Transporte			\$ 240,00
Gastos varios			\$ 300,00
TOTALES			\$ 860,45

Fuente: Presupuesto

Elaboración: Ana Irene Borbor Suárez

Anexo 6. FOTOGRAFÍAS



Foto No. 1: Casa Comunal de la Comuna San Vicente

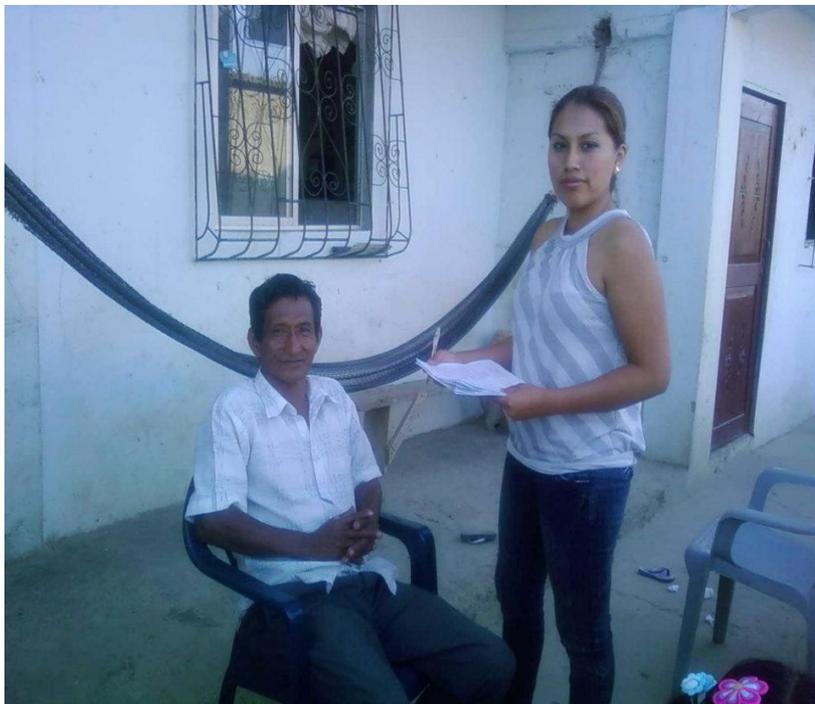


Foto No. 2: Encuesta realizada a uno de los socios de la Comuna San Vicente



Foto No 3: Iglesia San Vicente



Foto No 4: Parque Central de la Comuna San Vicente