



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA “ENTRE RÍOS”,  
PARROQUIA ATAHUALPA, CANTÓN SANTA  
ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
PERÍODO 2013-2017**

**TESIS DE GRADO:**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:** ERIKA YADIRA REYES SANTOS

**TUTORA:** ECON. HERMELINDA COCHEA TOMALÁ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA “ENTRE RÍOS”,  
PARROQUIA ATAHUALPA, CANTÓN SANTA  
ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
PERÍODO 2013-2017**

**TESIS DE GRADO:**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:** ERIKA YADIRA REYES SANTOS

**TUTORA:** ECON. HERMELINDA COCHEA TOMALÁ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**La Libertad, 29 de Noviembre del 2012.**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA “ENTRE RÍOS”, PARROQUIA ATAHUALPA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2013-2017.**” elaborado por la Srta. Erika Yadira Reyes Santos, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, 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. Hermelinda Cochea Tomalá  
TUTORA**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

Econ. Pedro Aquino Caiche. MSc.  
DIRECTOR DE LA ESCUELA

---

Ing. Ramos Peredo Juan Alberto, MBA.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá  
TUTORA

---

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

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres Efraín Reyes Suárez y Estelly Santos Tigrero por haberme dado su apoyo incondicional, motivación y por haberme brindarme su confianza que fué el principal impulso para lograr este objetivo.

A Oscar Méndez Trelles porque es una persona especial que forma parte importante de mi vida, por su confianza, por su amor y cariño incondicional, por su ayuda idónea, y a mis compañeros y amigos por brindarme su amistad sincera, siempre los llevaré en mi corazón.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme dado salud, vida y sabiduría para enfrentar las adversidades de la vida, también a mis amigos, amigas, hermanos, a mi madre, a mi padre que me brindaron su apoyo incondicional durante esta etapa de mi vida.

A la **Econ. Hermelinda Cochea** por haberme asesorado en el proceso de elaboración de este informe y demás docentes, que aportaron con sus conocimientos en el proceso de mi formación profesional.

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

**TEMA:** PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA “ENTRE RÍOS”, PARROQUIA ATAHUALPA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERIODO 2013 – 2017.

**AUTORA:** Erika Yadira Reyes Santos.

**TUTORA:** Econ. Hermelinda Cochea Tomalá.

**RESUMEN EJECUTIVO**

Con la elaboración del presente Plan Estratégico diseñado para la Comuna “Entre Ríos”, Parroquia Atahualpa, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, se pretende implementar una nueva forma de administrar y planificar las actividades de este gremio comunal, procurando el uso adecuado de los recursos disponibles, este proceso de planeación permitirá que se mejore la gestión administrativa y por ende se obtendrá un mejor desempeño corporativo. Para el proceso de elaboración de este informe fué muy importante la investigación documental o bibliográfica, ya que se pudo obtener información de las diferentes teorías organizacionales y se pudo revisar trabajos similares y los resultados que estos han dejado, también se hizo uso de la tecnología como el internet para continuar con el proceso de investigación, además se aplicó la investigación descriptiva, que sirvió para detallar datos importantes en este informe para su mejor comprensión y entendimiento, de la misma forma la investigación de campo fué una herramienta imprescindible para este proceso ya que por medio de ésta se pudo obtener información desde el mismo lugar de los hechos como la opinión de los socios comuneros en cuanto a la gestión administrativa del cabildo actual, aceptación del Plan Estratégico, entre otros, originando la utilización de técnicas de muestreo y herramientas de investigación como la aplicación de la encuesta y la entrevista que fué aplicada a los miembros directivos del cabildo y a los demás socios comuneros. Se logró diseñar la estructura organizacional para la Comuna “Entre Ríos” la cual forma parte importante en este gremio comunal porque permitirá tener mejor organizadas y planificadas las actividades así como las respectivas funciones. Se determinó la filosofía, misión, visión, valores institucionales, objetivos, formando los principios rectores de la Comuna que serán la columna vertebral del proceso de administración. Continuando con el proceso de investigación se realizó un análisis interno y externo que permitió determinar las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas, facilitando la determinación de las estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas, así como también reducir las debilidades y amenazas. El Plan Estratégico de la Comuna “Entre Ríos” perteneciente a la Parroquia Atahualpa permitirá reorganizar las funciones de los directivos asignando actividades específicas para su fácil cumplimiento, mejorando la planeación, organización, dirección y control de la gestión administrativa.

## ÍNDICE GENERAL

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>ii</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADO .....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....</b>	<b>9</b>
<b>4. OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
<b>5. HIPÓTESIS .....</b>	<b>13</b>
<b>5.2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1 DEFINICIÓN.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2.1 PLANEACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2.2 ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2.3 DIRECCIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2.4 CONTROL .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3 NIVELES DE LA PLANEACIÓN .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.1.1 FUNDAMENTACIÓN.....</b>	<b>22</b>

1.3.1.2	DEFINICIÓN.....	23
1.3.1.3	IMPORTANCIA.....	24
1.3.1.4	CARACTERÍSTICAS.....	24
1.3.1.5	PRINCIPIOS BÁSICOS. ....	25
1.3.2	PLANEACIÓN TÁCTICA.....	27
1.3.3	PLANEACIÓN OPERATIVA. ....	27
1.4	PLAN ESTRATÉGICO .....	28
1.4.1	DEFINICIÓN.....	28
1.4.2	PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO. ....	29
1.4.3	MODELOS Y ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	29
1.4.3.1	FILOSOFÍA .....	32
1.4.3.2	VISIÓN. ....	32
1.4.3.3	MISIÓN. ....	33
1.4.3.4	OBJETIVOS.....	33
1.4.3.5	VALORES. ....	34
1.4.3.6	ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA – DAFO. ....	34
1.4.3.7	ESTRATEGIAS.....	35
1.4.3.8	CURSOS DE ACCIÓN. ....	36
1.4.3.9	POLÍTICAS. ....	36
1.4.3.10	PROCEDIMIENTOS.....	37
1.4.3.11	PROGRAMAS. ....	38
1.4.3.12	PROYECTOS.....	38
1.4.3.13	SEGUIMIENTO Y CONTROL. ....	39
1.5	DEFINICIÓN DE COMUNA. ....	39
1.6	FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	40
	CAPÍTULO II .....	43
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	45
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	47

<b>2.5</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>48</b>
<b>2.6</b>	<b>INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>49</b>
<b>2.7</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>50</b>
<b>2.8</b>	<b>PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....</b>	<b>53</b>
	<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>56</b>
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1</b>	<b>ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS MIEMBROS DIRECTIVOS DEL CABILDO.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2</b>	<b>ANÁLISIS GENERAL DE LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA. 69</b>	
<b>3.3</b>	<b>ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS COMUNEROS .....</b>	<b>70</b>
<b>3.4</b>	<b>ANÁLISIS GENERAL DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA. 81</b>	
<b>3.5</b>	<b>COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS. ....</b>	<b>82</b>
<b>3.6</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>3.7</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>87</b>
	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>88</b>
	<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA “ENTRE RÍOS”, PARROQUIA ATAHUALPA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERIODO 2013 – 2017.....</b>	<b>88</b>
<b>4.1</b>	<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>88</b>
<b>4.2</b>	<b>MARCO SITUACIONAL.....</b>	<b>90</b>
<b>4.3</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMUNA “ENTRE RÍOS” .....</b>	<b>92</b>
<b>4.4</b>	<b>ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>93</b>
<b>4.4.1</b>	<b>FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL.....</b>	<b>93</b>
<b>4.4.2</b>	<b>FUNCIONES DEL PRESIDENTE(a).....</b>	<b>93</b>
<b>4.4.3</b>	<b>FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE(a).....</b>	<b>94</b>
<b>4.4.4</b>	<b>FUNCIONES DEL SECRETARIO(a) GENERAL. ....</b>	<b>94</b>
<b>4.4.5</b>	<b>FUNCIONES DEL TESORERO(a) .....</b>	<b>95</b>
<b>4.4.6</b>	<b>FUNCIONES DEL SÍNDICO .....</b>	<b>96</b>

4.4.7	<b>FUNCIONES DE LAS COMISIONES.</b> .....	96
4.5	<b>REQUISITOS PARA OCUPAR UN CARGO ADMINISTRATIVO EN LA COMUNA “ENTRE RÍOS”</b> .....	97
4.6	<b>FILOSOFÍA.</b> .....	97
4.7	<b>MISIÓN.</b> .....	98
4.8	<b>VISIÓN.</b> .....	98
4.9	<b>OBJETIVOS.</b> .....	98
4.10	<b>VALORES INSTITUCIONALES.</b> .....	99
4.11	<b>ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE DE LA COMUNA “ENTRE RÍOS”</b> .....	100
4.11.1	<b>ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE DE LA COMUNA “ENTRE RÍOS”.</b> 103	
4.11.2	<b>ANÁLISIS FODA DE LA COMUNA “ENTRE RÍOS”</b> .....	105
4.11.3	<b>ANÁLISIS DAFO</b> .....	107
4.12	<b>ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN</b> .....	108
4.12.1	<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y CURSOS DE ACCIÓN.</b> 109	
4.12.2	<b>ESTRATEGIAS DE REFUERZO Y CURSOS DE ACCIÓN.</b> .....	110
4.13	<b>POLÍTICAS DE LA DIRECTIVA O CABILDO.</b> .....	112
4.14	<b>PROCEDIMIENTOS</b> .....	113
4.14.1	<b>PROCEDIMIENTO PARA SER COMUNERO.</b> .....	113
4.14.2	<b>PROCEDIMIENTO PREVIO A LA ELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DIRECTIVOS.</b> .....	114
4.14.3	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA ELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DIRECTIVOS</b> .....	115
4.15	<b>PROGRAMAS Y PROYECTOS.</b> .....	116
4.15.1	<b>PROGRAMA 1.</b> .....	116
4.15.2	<b>PROGRAMA 2.</b> .....	122
4.16	<b>PLAN OPERATIVO.</b> .....	126
4.17	<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL.</b> .....	128
4.18	<b>PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA “ENTRE RÍOS”</b> .....	130
4.19	<b>CONCLUSIONES.</b> .....	131

<b>4.20 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>133</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>135</b>
<b>ABREVIATURAS.....</b>	<b>136</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Operacionalización de la variable independiente	14
Cuadro N° 2	Operacionalización de la variable dependiente	15
Cuadro N° 3	Operacionalización de la variable interviniente	16
Cuadro N° 4	Población	51
Cuadro N° 5	Muestra	52
Cuadro N° 6	Actividad a la que se dedican	71
Cuadro N° 7	Nivel de estudio	72
Cuadro N° 8	Participación en el Plan Estratégico	73
Cuadro N° 9	Expectativas con una mejor planificación	74
Cuadro N° 10	Gestión administrativa del cabildo	75
Cuadro N° 11	Frecuencia de informes	76
Cuadro N° 12	Importancia del planteamiento de objetivos	77
Cuadro N° 13	La comunicación aporta al desarrollo	78
Cuadro N° 14	Se puede mejorar el desempeño corporativo	79
Cuadro N° 15	Implementación del plan estratégico	80
Cuadro N° 16	El plan estratégico permitirá mejorar el desempeño corporativo (1)	82
Cuadro N° 17	El plan estratégico permitirá mejorar el desempeño corporativo (2)	83
Cuadro N° 18	Análisis DAFO de la Comuna "Entre Ríos"	107
Cuadro N° 19	Programa de desarrollo organizacional y proyectos	126
Cuadro N° 20	Programa de desarrollo económico-productivo y proyectos	127

Cuadro N° 21	Seguimiento y control de las actividades del plan estratégico	129
Cuadro N° 22	Presupuesto del plan estratégico	130

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	El proceso administrativo	20
Gráfico N° 2	Elementos del Plan Estratégico	30
Gráfico N° 3	Modelo de la Planeación estratégica de Steiner	31
Gráfico N° 4	Actividad a la que se dedican	71
Gráfico N° 5	Nivel de estudio	72
Gráfico N° 6	Participación en el Plan Estratégico	73
Gráfico N° 7	Expectativas con una mejor planificación	74
Gráfico N° 8	Gestión administrativa del cabildo	75
Gráfico N° 9	Frecuencia de informes	76
Gráfico N° 10	Importancia del planteamiento de objetivos	77
Gráfico N° 11	La comunicación aporta al desarrollo	78
Gráfico N° 12	Se puede mejorar el desempeño corporativo	79
Gráfico N° 13	Implementación del plan estratégico	80
Gráfico N° 14	Estructura Organizacional de la Comuna "Entre Ríos"	93
Gráfico N° 15	Procedimiento para ser comunero	113
Gráfico N° 16	Procedimiento previo a la elección de los miembros del cabildo	114
Gráfico N° 17	Procedimiento para elección de los miembros del cabildo	115

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1	Ley de Comunas	137
Anexo N° 2	Formato de encuesta	142
Anexo N° 3	Formato de entrevista	144
Anexo N° 4	Plan de acción de la Comuna "Entre Ríos"	146
Anexo N° 5	Plano de la Comuna "Entre Ríos"	147
Anexo N° 6	Vía de acceso a la Comuna "Entre Ríos Vía Ancón - Atahualpa	148
Anexo N° 7	Vía de acceso a la Comuna "Entre Ríos Vía Aguapen - Atahualpa	148
Anexo N° 8	Casa comunal	149
Anexo N° 9	Tierras comunales	149
Anexo N° 10	Socialización del proyecto	150
Anexo N° 11	Aplicación de las encuestas a los socios comuneros	150
Anexo N° 12	Aplicación de la entrevista al presidente de la Comuna "Entre Ríos"	152
Anexo N° 13	Acta constitutiva de la Comuna "Entre Ríos"	153
Anexo N° 14	Reglamento interno de la Comuna "Entre Ríos"	155
Anexo N° 15	Carta Aval de la Comuna "Entre Ríos"	160
Anexo N° 16	Firmas de los socios comuneros	161

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo vive el proceso llamado globalización, en el que las organizaciones se van desarrollando en los aspectos tecnológicos, políticos, económicos y sociales, sean estas públicas o privadas, porque el entorno cambiante en el que vivimos requiere que nos vayamos adaptando a él para poder hacerle frente a las adversidades que se nos presentan.

Las comunas son un ejemplo muy claro de desarrollo, ya que son entes organizados y reconocidos por el Estado Ecuatoriano y cuentan con el total respaldo legal de la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir, y por supuesto están regidas por la Ley de Organización y Régimen de Comunas. Estos aspectos legales han permitido que las comunas adquieran personería jurídica y regulen su funcionamiento, manteniendo principalmente sus costumbres ancestrales, lo que ha permitido aportar al desarrollo cultural de nuestro país

Este trabajo investigativo pretende aportar conocimientos a la rama de la administración, con la elaboración de un Plan Estratégico que está enfocado al área administrativa de la Comuna “Entre Ríos”, perteneciente a la Parroquia Atahualpa Cantón Santa Elena, para mejorar en gran medida las funciones administrativas y demás tareas que requieren de una buena planificación para su cumplimiento. Ya se han desarrollado este tipo de trabajo en la comuna de Palmar y en la comuna de Colonche situadas en la zona norte de la Península de Santa Elena, los cuales han dejado un aporte de conocimientos valederos para estas instituciones, porque los socios comuneros se han organizado de mejor manera

El presente informe está dividido en cuatro capítulos diferentes que contienen los aspectos que se describen a continuación:

El **Capítulo I** comprende el marco teórico de la investigación, es decir toda la teoría científica que requiere ser descrita y analizada para su mejor entendimiento y para el mejor desarrollo del proyecto, las bases conceptuales y los aspectos legales a los que se está inmerso.

El **Capítulo II** describe toda la metodología aplicada, es decir el diseño, la modalidad, los tipos, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación que forman parte importante de este trabajo investigativo. Así como también la descripción de la población y el cálculo de la muestra para la obtención de información, el procedimiento de los datos y procesamiento de los datos.

El **Capítulo III** contiene el análisis detallado de las técnicas de investigación aplicadas, se hace referencia a las entrevistas y encuestas. El análisis de la información se la realizó mediante la elaboración de tablas de frecuencia y gráficos estadísticos para su mejor comprensión, complementado con las respectivas conclusiones y recomendaciones del autor.

El **Capítulo IV** describe todos los aspectos que implican la elaboración de un Plan estratégico como la elaboración de la misión, visión, objetivos y valores institucionales de la comuna “Entre Ríos” Parroquia Atahualpa, estrategias a ser aplicadas, cursos de acción para la implementación de estrategias, políticas, procedimientos, programas y proyectos a ser implementados, además el seguimiento y control de la planeación estratégica aplicada, es decir todo lo que concierne a la propuesta para el Gremio Comunal.

## **1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Plan Estratégico para la Comuna “Entre Ríos”, Parroquia Atahualpa, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, periodo 2013 - 2017.

## **2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde la época de los conquistadores españoles datan crónicas esclarecedoras acerca del grado de desarrollo y organización existentes en las sociedades que invadían y conquistaban en lo que hoy conocemos por la República del Ecuador. En estos relatos se narran entre otras cuestiones, las notables diferencias sobre los niveles de organización y desarrollo social de las poblaciones que habitaban el actual Ecuador y que paulatinamente iban subyugando.

La historia muestra de manera interesante la evolución que han tenido cada uno de los pueblos de cada rincón en nuestra provincia de Santa Elena, sean estos en el ámbito educativo, económico, social, cultural, turístico y comercial, pero no todo lo que existe satisface completamente las necesidades de la sociedad es así que aparecen nuevas formas de administración que las organizaciones adoptan para su mejor funcionamiento.

Actualmente que nos encontramos en un mundo globalizado, las grandes organizaciones como las pequeñas organizaciones están priorizando enfocar sus esfuerzos en función de la mejora continua para cumplir sus objetivos y metas propuestas.

Las organizaciones aplican técnicas y herramientas, que permiten que los procesos que se realizan dentro de ellas puedan alcanzar el nivel más alto en todo lo que concierne a productividad, eficiencia y calidad permitiendo así poder ofrecer servicios acordes a las necesidades de las personas, lo que se traduce en la obtención de grandes beneficios para todos.

### **Situación actual.**

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia una excelente gestión administrativa de los recursos.

En el funcionamiento diario de la organización se debe llevar a cabo una serie de actividades, muchas son rutinarias mientras que otras no lo son; algunas pueden automatizarse, otras deben desarrollarse internamente por personal que posea ciertas habilidades o conocimientos. Y desde luego estas funciones o actividades deben tener un responsable, una persona que se asegure de que el trabajo se realice en tiempo y forma.

En el interior de la Comuna Entre Ríos de la Parroquia Atahualpa, se ha observado que existe mucha desorganización de sus actividades y procesos administrativos. Quienes están al mando de esta institución no administran de manera eficaz y eficiente las tareas y funciones encomendadas. Los comuneros en muchas ocasiones no asisten a reuniones cuando son convocados y no se interesan por participar activamente en las actividades que se planifican, es decir no se sienten motivados y mucho menos totalmente comprometidos con la

organización. No se tiene conciencia que integrar un gremio comunal como este, en verdad trae muchos beneficios, tanto para el comunero así como también para la familia de los mismos, y que deberían apoyar a sus directivos con todo lo que esté a su alcance.

Quienes dirigen este gremio no poseen los conocimientos técnicos sobre administración, por lo tanto no se ha desarrollado ninguna planeación estratégica en sus veinte años de vida institucional como se pretende llevar a cabo con este trabajo investigativo, no se ha definido el propósito, visión y objetivos de la misma, siendo esto la causa de muchos problemas y desacuerdos que existe entre sus miembros.

No se cuenta con una estructura organizativa como lo tienen todas aquellas instituciones en la actualidad sean estas públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas, dejando como principal consecuencia que los procesos internos y las funciones de los encargados de la administración no puedan llevarse a cabo y cumplirse a cabalidad como lo debería hacer toda institución que se encuentra legalmente constituida y organizada.

### **Pronóstico.**

Si no se planifica y no se implementa estrategias que le permitan a la organización direccionar de mejor manera sus actividades, no podrán cubrir las expectativas de quienes conforman este gremio, por lo tanto no estarán satisfechos con la administración y esto provocará que los comuneros busquen el cambio de sus dirigentes, incrementando así el nivel de rotación del personal. Y el alto nivel de rotación de personal traerá consigo consecuencias como la total desorganización de las actividades.

La ausencia de conocimientos técnicos en cuanto a la planificación y dirección estratégica, ocasionará que esta institución con el transcurrir del tiempo se desorganice totalmente y que los comuneros se vayan alejando poco a poco, teniendo como consecuencia principal que esta organización desaparezca, afectando directamente a quienes forman parte importante de la misma, nos referimos a los comuneros y a la comunidad en general.

Es necesario que toda organización implemente la planeación estratégica y que cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones. Pero si no se planifica, los líderes de una organización no podrán plasmar la dirección de la misma, por lo tanto no podrán transmitirla hacia todo el gremio y todos los integrantes no sabrán hacia donde se quiere ir.

### **Control del pronóstico.**

Este trabajo investigativo de elaborar un Plan Estratégico se llevará a cabo en el área administrativa de la Comuna “Entre Ríos” ubicada en las afueras de la Parroquia Atahualpa más conocida como La Capital del Mueble, donde se pretenderá cambiar, modificar y enriquecer conocimientos de quienes se encargan de la administración de esta organización, con el objetivo de aumentar su nivel de desempeño, permitiéndole así ajustarse al medio en que se desenvuelve, orientando sus esfuerzos a un mejoramiento continuo que le permita alcanzar sus metas funcionales de forma efectiva y confiable. El plan estratégico que se desarrollará permitirá trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión de la organización, convirtiendo las aspiraciones de los comuneros en acciones. Donde el objetivo primordial es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que se desarrollan de mejor manera dentro de la organización, ayudando a identificar los problemas y oportunidades.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización, es decir su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada área, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Es por eso que esta organización no se puede quedar atrás y debe implementar lo que se está sugiriendo con la realización de este trabajo investigativo.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles.

Lo que se proyecta alcanzar con este trabajo investigativo es que la Comuna “Entre Ríos” mantenga una correcta planificación estratégica, acompañada de un proceso de organización que incluya estudios que permitan el debido sustento en cuanto a la creación de estructuras organizativas; lo que generará grandes cambios en el aspecto administrativo de la organización cambiando su rumbo hacia un ambiente de mejora continua.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué impacto produce el Plan estratégico en el desempeño corporativo de la Comuna “Entre Ríos”?

### **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Se ha utilizado algún Plan Estratégico en la administración de las funciones de la Comuna “Entre Ríos”?

¿Qué conocimiento tienen los comuneros que integran esta organización, acerca de la planeación estratégica para su administración eficiente?

¿Qué beneficios generaría la implementación de un plan estratégico para los comuneros de esta organización y para los habitantes de la Parroquia Atahualpa?

¿Cómo ha sido administrada la Comuna “Entre Ríos” con los cabildos de años anteriores y qué beneficios ha obtenido?

¿De qué manera puede la organización alcanzar una alta dirección estratégica en su administración permitiéndole mejorar sus funciones?

¿El plan estratégico permitirá implementar directrices, estrategias y políticas para mejorar todas y cada una de sus actividades?

¿Las grandes organizaciones que han tenido éxito han utilizado de alguna manera la planeación estratégica para sobresalir ante las demás?

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.**

En esta batalla que vienen librando las organizaciones por aportar cada día más beneficios a sus colaboradores y a la sociedad en general, que le permitan mejorar el desempeño corporativo, resulta de mucha importancia que cada una de las organizaciones realice su Planeación Estratégica de Dirección para mantener siempre el rumbo de sus actividades y funciones administrativas.

Mediante la investigación propuesta, se pretende aplicar la planeación estratégica y los conceptos básicos sobre el Plan Estratégico, la dirección estratégica, la estructura de la organización y las diferentes estrategias que pueden ser aplicadas a una organización como esta. Que permita encontrar explicaciones a situaciones internas como la falta de organización, la mala gestión administrativa, distribución de funciones entre los directivos.

Toda la información antes mencionada, las teorías y los diferentes conceptos en cuanto a la planeación estratégica dicha, la podemos encontrar en los textos escritos por los científicos de la administración, lo cual permitirá contrastar la realidad existente en una organización.

Por lo tanto es necesario realizar un estudio con el objetivo de analizar la situación actual de la organización ya que se vienen aplicando las mismas formas de administración desde sus inicios, los cuales son de carácter empíricos. De esta manera lo que se pretende es implementar una planeación estratégica que vaya acorde con la situación real de la organización y que vaya de la mano con la visión y misión de la misma.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.**

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de estudio, se aplicaron las diferentes técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista que permitieron la obtención de información pertinente para el desarrollo de este trabajo investigativo.

A través de la aplicación de los instrumentos de medición para la investigación que fueron aplicados, como los guiones de entrevista y los cuestionarios, se procedió a realizar un análisis de cada uno de ellos, por lo tanto se facilitó la búsqueda de conocimiento en cuanto a las relaciones interpersonales y la dirección estratégica de la organización con el objetivo de implementar medidas de solución a la problemática.

Estos instrumentos de medición ya mencionados, que fueron previamente elaborados y revisados, se los aplicó a los comuneros y a los miembros directivos que conforman el cabildo de la Comuna Entre Ríos, objeto de estudio de este trabajo investigativo.

Podemos mencionar que en un Plan Estratégico, el cual se pretende elaborar donde se expone con detalle las estrategias corporativas, procedimientos, gestión administrativa, aunado a esto las relaciones interpersonales que existe entre comuneros para el logro de sus objetivos corporativos, todos estos conceptos básicos y teorías, los cuales podemos encontrar mediante la aplicación de la investigación bibliográfica y la revisión de trabajos investigativos, anteriormente desarrollados, que se realizó en todo el proceso de estudio, fue una herramienta primordial.

### **3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.**

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que se han suscitado en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía de los países, han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones en la actualidad, es por eso que muchas de ellas buscan mejorar sus circunstancias para adaptarse al medio.

La estabilidad y funcionamiento de las mismas se reduce cada vez más y pasan a primera instancia las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes porque que vivimos en un mundo que sufre contantes variaciones en todos los aspectos y se debe estar preparado para contrarrestar el impacto que puedan generar estos cambios a la organización. Se ha demostrado que si los gerentes o directivos definieran eficientemente la misión de su organización estarían en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

Radica aquí la importancia y justificación del presente proyecto, que una organización si no mantiene una debida planificación estratégica, no podrá enfrentarse a las adversidades de un mundo totalmente globalizado, donde cada día nos exige más.

Para la Comuna “Entre Ríos” es de vital importancia elaborar un Plan Estratégico de dirección ya que con esto se solucionarán los problemas administrativos, teniendo una mejor organización de las áreas, es decir, se logrará implementar directrices y comportamientos que debería mantener la organización. De esta manera se optimizará el recurso humano de forma eficaz y eficiente, para el efectivo desarrollo de los procesos administrativos.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico para la Comuna “Entre Ríos” mediante la identificación y análisis de la situación actual, que permita mejorar el desempeño corporativo para el cumplimiento de las metas y objetivos.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ☞ Fundamentar teóricamente la elaboración de un Plan Estratégico mediante la aplicación de las diferentes teorías de autores que brinden la información pertinente para realizar el estudio propuesto.
- ☞ Elaborar el instrumento de investigación aplicando entrevistas y encuestas mediante el uso de cuestionarios y guiones de entrevistas, que permitirá tener un concepto más amplio de la situación en la que se encuentra la organización.
- ☞ Analizar los resultados del trabajo investigativo realizado, a base de la elaboración de tablas de frecuencia y gráficos estadísticos para la sustentación de la propuesta.
- ☞ Determinar procesos y elementos administrativos que puedan ser aplicados en el desarrollo del Plan Estratégico mediante la indagación constante de información lo cual permitirá obtener un mejor desempeño corporativo de la Comuna “Entre Ríos”.
- ☞ Formular una propuesta para el plan estratégico de la organización describiendo los objetivos corporativos, estrategias corporativas y planes de actuación, que permitirán alcanzar los objetivos institucionales.

## **5. HIPÓTESIS**

La elaboración del Plan Estratégico para la Comuna “Entre Ríos”, permitirá mejorar el desempeño corporativo, contribuyendo así al logro de las metas y objetivos institucionales.

### **5.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

#### **▪ Variable Independiente**

La identificación del problema, es entendida como la ausencia de un Plan Estratégico en la Comuna “Entre Ríos” que se encuentre debidamente estructurado con documentos que avalen los procesos administrativos, en donde además se demuestre la importancia y validez que tiene dentro de la organización, por lo tanto la variable independiente es: el Plan Estratégico.

#### **▪ Variable Dependiente**

El Plan Estratégico para la Comuna “Entre Ríos” permitirá establecer directrices y comportamientos acorde a sus necesidades, las cuales contribuirán al logro de metas y objetivos institucionales, por lo tanto la variable dependiente es: la Comuna “Entre Ríos”.

#### **▪ Variable interviniente**

La variable interviniente es aquella considerada como un puente entre la variable independiente y la variable dependiente, permitiendo una mayor comprensión de la relación que existe entre ellas, por lo tanto la variable interviniente es: el desempeño corporativo contribuye al logro de las metas y objetivos institucionales.

## 5.2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N° 1

### OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
La elaboración del Plan Estratégico para la Comuna “Entre Ríos”, permitirá mejorar el desempeño corporativo, contribuyendo así, al logro de las metas y objetivos institucionales.	<p style="text-align: center;"><b><u>Variable independiente</u></b></p> <p>Plan estratégico</p>	El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización sea esta empresarial, institucional, no gubernamental o deportiva, reflejan cual será la estrategia a seguir por su organización en un lapso de tiempo determinado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Rendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones</li> <li>• Áreas estratégicas</li> <li>• Estructura</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Decisiones</li> <li>• Conocimientos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Efectividad</li> <li>• Innovación</li> <li>• Mejora continua</li> </ul>	<p>¿La elaboración de un plan estratégico permitirá establecer directrices que guíen la actividad de la institución?</p> <p>¿Está usted de acuerdo que el nivel de comunicación que existe entre socios aporta al desarrollo organizacional?</p> <p>¿La elaboración de un plan estratégico facilitará la toma de decisiones?</p> <p>¿Tiene usted conocimientos acerca de planeación estratégica?</p> <p>¿El plan estratégico permitirá la implementación de estrategias?</p> <p>¿Es importante el planteamiento de objetivos organizacionales para la mejora continua?</p> <p>¿Cuál es la visión de desarrollo que usted tiene para la Comuna?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p>

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Erika Reyes Santos

**Cuadro N° 2**

**OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
	<p align="center"><b><u>Variable dependiente</u></b></p> <p align="center">Comuna “Entre Ríos”</p>	<p>Es una entidad social constituida con el fin de mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad, sentido de pertenencia, tradiciones ancestrales y formas de organización social de la comunidad. Permitiéndole conservar y promover el manejo de la biodiversidad y de su entorno natural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión administrativa</li> <li>• Recursos</li> <li>• Áreas administrativas</li> <li>• Financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas escritas</li> <li>• Actividades</li> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Recursos naturales</li> <li>• Recursos materiales</li> <li>• Presidencia</li> <li>• Vicepresidencia</li> <li>• Tesorería</li> <li>• Sindicatura</li> <li>• Secretaria</li> <li>• Préstamos bancarios</li> <li>• Financieras</li> <li>• Capital</li> </ul>	<p>¿Los reglamentos que se aplican en la organización aportan al cumplimiento de los diferentes procesos?</p> <p>¿A que actividad se dedica usted actualmente?</p> <p>¿El recurso humano hoy en día conocido como talento humano es un factor imprescindible para las organizaciones?</p> <p>¿Es muy importante mantener y proteger los recursos naturales de una comunidad?</p> <p>¿Es necesario que las áreas administrativas de la comuna estén debidamente organizadas?</p> <p>¿Buscar financiamiento para implementar proyectos productivos es una buena forma de aplicar administración?</p>	<p align="center">Encuestas</p> <p align="center">Entrevistas</p>

Fuente: Levantamiento de información  
Elaborado por: Erika Reyes Santos

**Cuadro N° 3**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INTERVINIENTE**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
	<p align="center"><b><u>Variable</u></b> <b><u>interveniente</u></b></p> <p>El desempeño corporativo contribuye al logro de las metas y objetivos institucionales.</p>	<p>Se refiere a todos los procesos, mecanismos, ambiente laboral, nivel de comunicación, motivación, capacitación y efectividad con la que se realizan las funciones dentro de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito organizacional</li> <li>• Nivel de comunicación</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta global</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Influencia</li> <li>• Confianza</li> <li>• Información</li> <li>• Especialización</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Nociones</li> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Metas organizacionales</li> </ul>	<p>¿Definir una misión en una organización permitirá mantener bien el propósito de la misma?</p> <p>¿El nivel de comunicación que exista entre colaboradores aporta al desarrollo de la organización?</p> <p>¿Es de vital importancia que los colaboradores de la organización se capaciten en cuanto a planeación estratégica?</p> <p>¿El rumbo de la organización también depende de los conocimientos y experiencia que se apliquen en su administración?</p> <p>¿Es importante el planteamiento de objetivos organizacionales para alcanzar resultados positivos en la administración?</p> <p>¿El desempeño corporativo que tenga la organización depende de alguna manera del cumplimiento de objetivos?</p>	<p align="center">Encuestas</p> <p align="center">Entrevistas</p>

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Erika Reyes Santos

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La Parroquia Atahualpa conocida antes como recinto “Engabao”, se crea como parroquia rural del Cantón Santa Elena, el 11 de Febrero de 1941 mediante ordenanza municipal; tiene una extensión territorial de 94.14 Km<sup>2</sup>, su densidad poblacional es de 108.84 habitantes por km<sup>2</sup> y tiene un solo recinto conocido como *Entre Ríos*. Después de haberse realizado el sondeo de la información con personas que han vivido casi desde los inicios en la población, una de esas personas es el Sr. Felipe Muñoz, quien en la actualidad vive en el Barrio Central calle 9 de Octubre y Engabao de la Parroquia Atahualpa.

Según estos relatos, todo empezó cuando los moradores de la población de Santa Elena, particularmente personas que se dedicaban a la crianza de ganado vacuno, desesperados por la carencia del líquido vital que existía en esos tiempos, la cual es muy importante para la subsistencia de los seres vivos en nuestro planeta, realizaban grandes desplazamientos de personas buscando proveerse de agua en los manantiales y vertientes u “ojos de agua” que oportunamente encontraban para su subsistencia. Se realizaban caravanas que salían desde tempranas horas de la madrugada hasta altas horas de la noche, teniendo un momento de descanso en la mitad del camino.

Producto de esas migraciones, lejos de la ribera del mar contando con el único beneficio de tener el ansiado líquido vital para la sobrevivencia humana, se constituyó un caserío al que se lo denominó Engabao.

El cual para diferenciarlo de los Engabao de Playas y del Morro, su nombre completo era el de Engabao de Santa Elena. Los habitantes en esa población subsistieron trabajando en la agricultura, y la ganadería, al llegar la sequía no pudieron seguir con su forma de vida y esto obligó a los moradores a emigrar a otros lugares.

En Engabao de Santa Elena los primeros moradores fueron personas dedicadas a la crianza del ganado vacuno, caballar y caprino; y otras labores como actividades agrícolas que se realizaban en las húmedas y fértiles tierras denominadas ***Entre ríos***, que se ubican paralelas al río El Tambo, cuya cabecera se sitúa en las colinas de Baños de San Vicente y desemboca en lo que hoy es la represa “Velasco Ibarra”.

Mediante Consejo Municipal del Cantón Santa Elena se aprobó de conformidad con el número 28 del Art. 23 de la División Territorial la ordenanza, de elevar de categoría al recinto antes mencionado ya que centenares de personas hacían esta petición debido a los avances que tenía la población y la intensificación del comercio que existía. Como lo indica el Art. 17, atribución 28ª de la Ley de Régimen Municipal. - 2º - La nueva Parroquia de Atahualpa contará como recinto su jurisdicción, el de Entre Ríos -. Los moradores que habitaban en este recinto decidieron fundar la comuna “**Entre ríos**” el 11 de julio de 1991, la cual obtuvo personería jurídica según acuerdo Ministerial No. 0403, con fecha 3 de agosto de 1992, emitido en la ciudad de Quito. Tiene una superficie de 8732 hectáreas, donde sus límites son:

**Norte:** Con La Comuna San Vicente

**Este:** Con La Comuna Rio Verde

**Sur:** Con El Océano Pacifico

**Oeste:** Con Propietarios Desconocidos

## **1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

### **1.2.1 DEFINICIÓN.**

María Caldas, Carrión Reyes, Antonio J, Heras. 2011. “Toda empresa necesita en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o bien por propia organización interna, llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa. La gestión administrativa de la empresa se encarga de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir una serie de premisas:” Pág. 240.

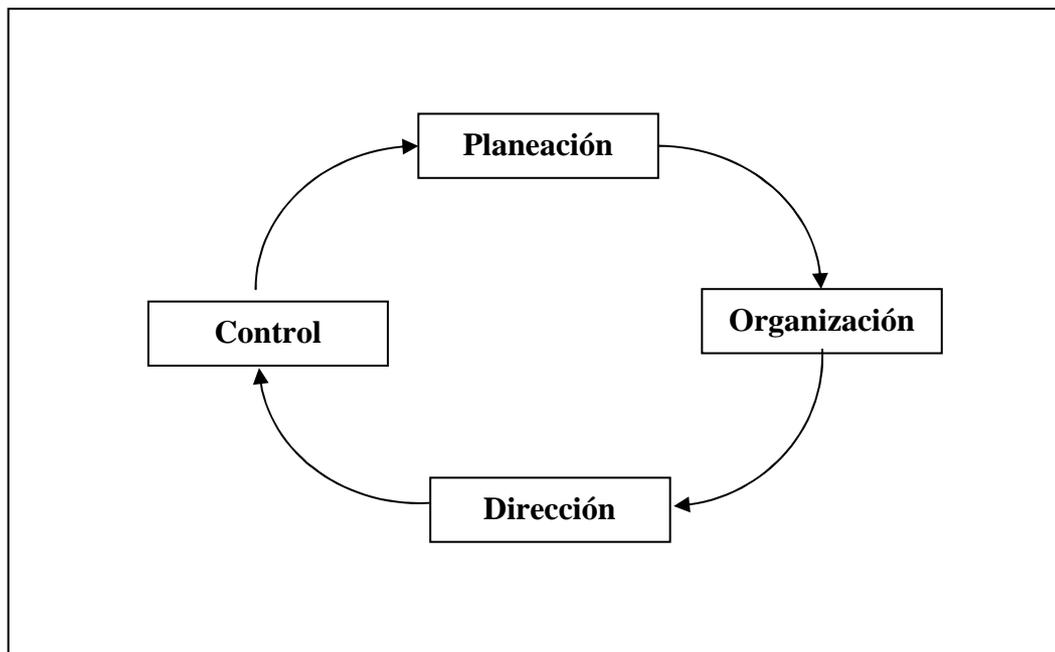
- El proceso ha de ser oportuno.
- El proceso ha de minimizar los costos.
- El proceso ha de ser riguroso y seguro.

La gestión administrativa es un proceso que se lleva a cabo en toda organización sea ésta con fines o sin fines de lucro para el mejor efecto de sus funciones, ya que consiste en cuatro actividades importantes y vitales, como es la planeación, organización, dirección y control de las tareas y actividades empresariales. Este proceso se va reflejar siempre en toda la documentación que posee la organización ya que es el soporte que posee para verificar si se está cumpliendo o no con los requerimientos y objetivos.

Por lo tanto la Comuna “Entre Ríos” para mejorar su gestión administrativa deberá mejorar la ejecución de sus procesos aplicando una planeación estratégica mediante la elaboración de planes, programas, proyectos en conjunto con la aplicación de estrategias y cursos de acción que permitan alcanzar el mejor desarrollo corporativo. Con la planeación estratégica los directivos que pertenecen al cabildo determinarán las actividades y los procesos para su cumplimiento efectivo permitiendo que la gestión administrativa se haga de manera oportuna, no se incurra en muchos costos y que asegure un futuro mejor para la organización.

## 1.2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

**Gráfico N° 1**  
**El proceso administrativo**



**Fuente:** Darío Hurtado Cuartas, 2008.  
**Elaborado por:** Erika Reyes Santos

### 1.2.2.1 PLANEACIÓN

Darío Hurtado Cuartas, 2008. “Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos”. Pág. 48.

La planeación es un proceso de vital importancia para toda organización ya que mediante ésta se plasman las acciones, actividades y funciones que se deben cumplir sea a corto, mediano o largo plazo en la organización. En el ámbito empresarial se desarrolla una planeación de las actividades corporativas porque las empresas desean tener una mejor organización de sus tareas que le permita prever su futuro.

### **1.2.2.2 ORGANIZACIÓN**

Darío Hurtado Cuartas, 2008. “Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos”. Pág. 48.

En este aspecto se hace referencia a cómo está organizada la empresa o institución, podemos mencionar que un gremio debidamente organizado debe contar con: estructura jerárquica, funciones, políticas, reglamentos, procesos definidos, estrategias, planes de acción, objetivos, entre otros. Es importante que toda institución se encuentre debidamente organizada, ya que depende de esto que los objetivos y metas planteadas en un determinado tiempo puedan llegar a cumplirse como se lo espera.

### **1.2.2.3 DIRECCIÓN**

Darío Hurtado Cuartas, 2008. “Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano; es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto”. Pág. 48.

El proceso de dirección en una organización es otro de los aspectos importantes dentro del proceso administrativo, ya que la persona que esté al frente de la organización debe poseer un excelente liderazgo para poder dirigir las acciones y funciones hacia el camino de la excelencia corporativa, con el apoyo incondicional del talento humano que conforma la institución. En este aspecto la toma de decisiones es imprescindible para lograr cambios, por eso se analiza los beneficios y los perjuicios que dejaría si se ejecuta la decisión o no se ejecuta la decisión, es decir aprovechar el costo de oportunidad que se pueda presentar al tomar una decisión.

#### **1.2.2.4 CONTROL**

Darío Hurtado Cuartas, 2008. “Permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios”. Pág. 48.

Realizar un control de las actividades es el último aspecto que se desarrolla dentro del proceso administrativo, ya que éste permite comparar entre lo que se ha planificado desde un principio con lo que se está llevando a cabo en la actualidad en la organización debiendo tomarse los debidos correctivos si se está desviando del logro de los objetivos.

### **1.3 NIVELES DE LA PLANEACIÓN**

#### **1.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

##### **1.3.1.1 FUNDAMENTACIÓN.**

La planeación estratégica se fundamenta en el planteamiento y elaboración de una misión y visión de la organización, así como también de objetivos, estrategias y planes de acción los cuales se complementan con el seguimiento y control de las actividades que se vayan a implementar en la organización.

Estos aspectos hacen que los directivos y miembros de un ente organizado enfoquen sus esfuerzos hacia una sola meta u objetivo, generando un compromiso entre el talento humano con la institución, permitiendo así alcanzar el éxito organizacional anhelado.

### 1.3.1.2 DEFINICIÓN.

Pablo Navajo Gómez, 2009. “La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”. Pág. 27.

La palabra estratégica hace referencia a estrategia la cual es de vital importancia dentro de la planeación, es muy utilizada en el ámbito militar, la política y en la empresa, siendo una herramienta poderosa para todas las organizaciones ya que a través de ella proyecta una visión. La planeación estratégica es un conjunto de actividades formales encaminadas a la formulación de estrategias que vayan acorde a las actividades de la organización, donde es muy importante la comunicación efectiva entre los niveles jerárquicos, para poder así tomar decisiones conducentes en pro del beneficio de la misma.

Todos los autores tienen un concepto diferente de la Planeación estratégica pero en el trasfondo todos concordamos en que es un proceso mediante el cual la organización marca su rumbo hacia el éxito, aplicando estrategias, técnicas y planes que le servirán en un tiempo determinado para organizar sus actividades y tomar decisiones en conjunto con todos los miembros de la misma, lo que le permitirá estar a la vanguardia de las otras organizaciones.

Entonces podemos concluir que la planificación Estratégica es una herramienta que la utilizan quienes están al mando de la organización., ya que consiste en la búsqueda de una o más ventajas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias corporativas.

### 1.3.1.3 IMPORTANCIA.

Joanne Scheff Bernstein, 2008. “La planeación estratégica ha sido desde hace décadas parte integral de los textos sobre administración y promoción, de manera que su importancia y sus procesos no son ideas nuevas. Pero así como todo edificio, sin importar su estilo arquitectónico, tiene que tener un cimiento sólido, todos los esfuerzos mercadológicos deben derivarse de una planeación completa. Un plan que no se utiliza para guiar las actividades de la organización es una pérdida de tiempo y esfuerzo”. Pág. 107-108.

Radica aquí la importancia de la planeación estratégica, ya que sin planeación la organización no podrá llevar un adecuado funcionamiento, siendo ésta una guía para todas las actividades corporativas, la cual permitirá reducir los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en un futuro, pero hay algo que debe quedar claro es que no los elimina; propicia una mentalidad futurista, manteniendo una visión del porvenir y el afán por lograr y mejorar las cosas; maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos de la organización en todos sus niveles, así como también proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control. .

### 1.3.1.4 CARACTERÍSTICAS.

Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro, 2011. “La planeación estratégica es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:”. Pág. 26.

**Horizonte de tiempo:** Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.

**Alcance:** Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.

**Contenido:** Genérico, sintético y comprensivo.

**Definición:** Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

La planeación estratégica se caracteriza por ser a largo plazo con relación a la planeación táctica y operativa, ya que comprende a toda una organización y los recursos disponibles para que ésta se lleve a cabo, es la base para la implementación de los demás planes donde es importante que exista una comunicación eficiente entre los niveles de la organización porque de lo contrario no existirá mutuo acuerdo a la hora de tomar decisiones importantes que podrían marcar el rumbo de la organización. Y la más importante característica es que la planificación estratégica está en manos de la alta gerencia esto quiere decir que lo que ocurra con el futuro de la organización dependerá de las decisiones que tome este nivel jerárquico.

#### **1.3.1.5 PRINCIPIOS BÁSICOS.**

Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro, 2011. “La planeación estratégica se basa en algunas premisas que vamos a mencionar a continuación”. Pág. 44.

- Ser sistemática
- Enfocarse al futuro
- Crear valor
- Ser participativa
- Tener continuidad
- Ser implementada
- Ser monitoreada

La planeación estratégica considera a la organización como un todo organizado donde la parte medular es quien impulsa a que las demás actividades se cumplan, nos referimos a la parte administrativa que la componen los dirigentes de la organización. También la relacionamos con el futuro porque es una planeación a largo plazo y el futuro de la institución depende de lo que en el presente se planifique.

Es primordial realizar este tipo de planeación porque al desarrollarla no solo se va a beneficiar la parte administrativa, sino más bien todos los factores que se relacionen directamente con la organización y algo importante es que todos quienes conforman la misma deben tener una participación activa al momento de desarrollar la planeación estratégica porque cada persona tiene criterios diferentes que podrían aportar para una mejor planificación y cumplimiento de las actividades.

La planeación estratégica es un proceso que las grandes y pequeñas organizaciones desarrollan para mejorar su gestión administrativa, pero este proceso no se lo debe realizar una sola vez sino que constantemente se la debe estar modificando conforme vaya cambiando el entorno.

Siempre al principio de cada situación nueva al ser implementada comprende un desafío, porque teóricamente las cosas pueden tener éxito, pero llevarlo a la práctica es totalmente diferente hasta que estos nuevos procesos sean adoptados por quienes conforman la organización y participen activamente en ellos. Cabe recalcar un aspecto muy importante que no puede faltar en los procesos administrativos y nos referimos al monitoreo ya que por medio del cual se pueden evaluar los resultados obtenidos mediante la planeación estratégica para posteriormente realizar cambios si fuere necesario.

### **1.3.2 PLANEACIÓN TÁCTICA.**

#### **Definición.**

Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro, 2011. Manifiesta que “Es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:”. Pág. 26.

**Horizonte de tiempo:** Proyección a mediano plazo, por lo general es anual.

**Alcance:** Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.

**Contenido:** Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.

**Definición:** Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

La planeación táctica es aquella que se la lleva a cabo en los niveles medios de la organización, es más detallada con respecto a las funciones que deben cumplir cada departamento y los objetivos que estos se planteen para el logro de una meta global.

### **1.3.3 PLANEACIÓN OPERATIVA.**

#### **Definición.**

Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro, 2011. Manifiestan que “Es la que abarca a cada tarea o actividad. Sus principales características son:”. Pág. 26.

**Horizonte de tiempo:** Proyección a corto plazo, es inmediata.

**Alcance:** Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.

**Contenido:** Detallado, específico y analítico.

**Definición:** Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea

Para poder alcanzar los planes estratégicos los cuales son estructurados a largo plazo deben existir planes operativos los cuales son a corto plazo, porque estos últimos detallarán las actividades y acciones que se deberán ir implementando en un tiempo determinado dentro de la organización y por ende el talento humano que posee deberá cumplir a cabalidad las funciones que le sean asignadas, para poder alcanzar los objetivos institucionales. Estos planes por lo general en las empresas cubren un periodo de un año.

## **1.4 PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.4.1 DEFINICIÓN.**

Comisión de contabilidad de gestión de ACCID, 2010. Un plan estratégico es una relación de objetivos de la organización y una hoja de ruta en la que constan todas las acciones que deben permitir alcanzar los objetivos previstos. Suele tener un horizonte mínimo de tres a cinco años. Pág. 34.

En un plan estratégico se describen todas las acciones, estrategias, cursos de acción y procedimientos que deberán seguir quienes conforman la organización para poder dar cumplimiento a la meta global.

Los planes elaborados para la organización sean estos planes estratégicos, planes de ventas, planes de marketing, entre otros necesariamente deberán tener un sustento por escrito y por ende deberá existir un compromiso responsable por quienes se encargan de la dirección de la compañía para que se pueda dar cumplimiento a lo estipulado, ya que esto requiere de un proceso lógico en donde se puedan utilizar de mejor manera los recursos disponibles para el logro de los objetivos institucionales.

#### **1.4.2 PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO.**

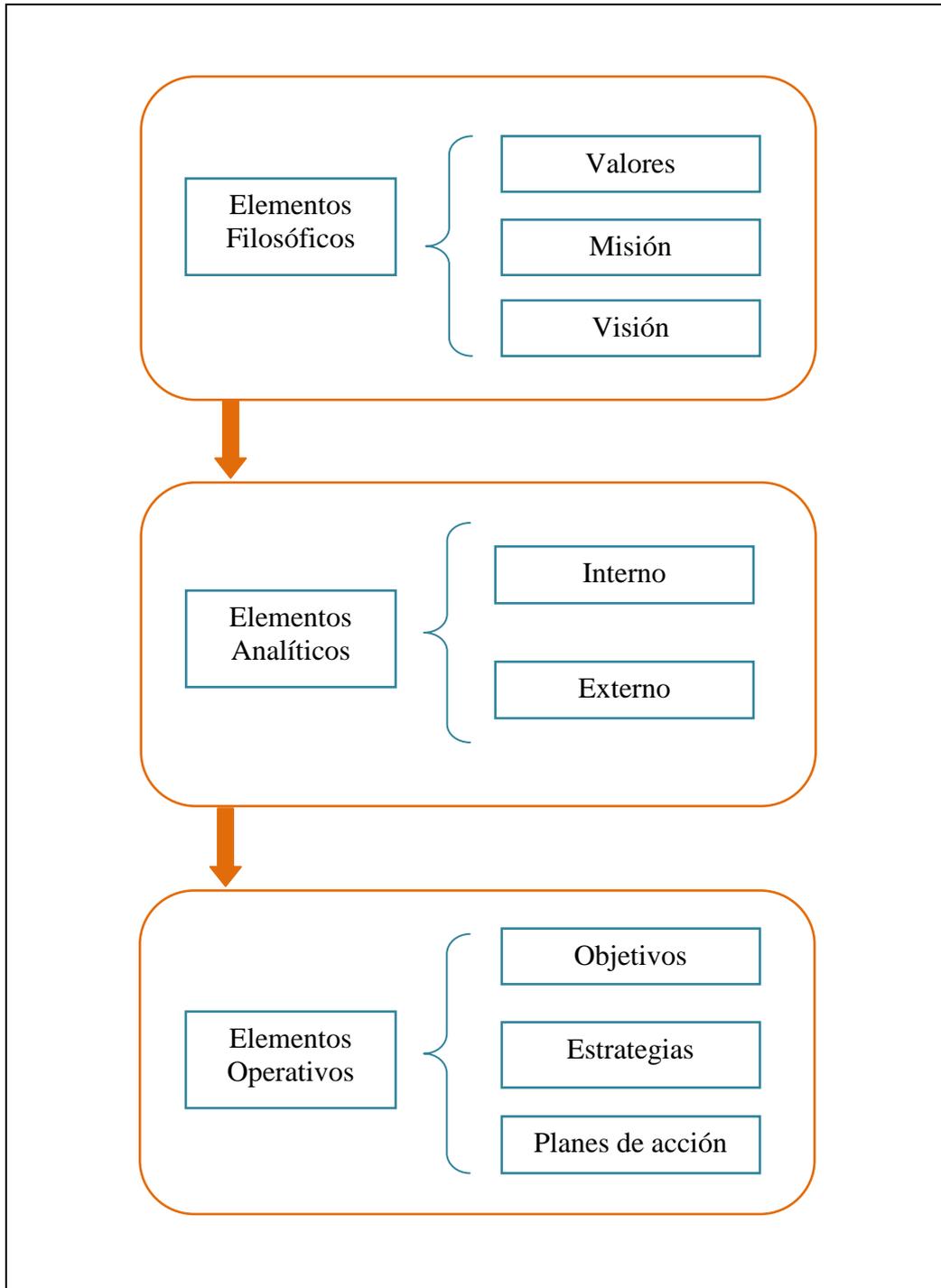
El plan estratégico es un documento que será elaborado no sin antes haber analizado el ambiente interno y externo de la organización para poder planificar acciones que vayan acorde a la situación actual en la que se encuentre,

Este plan será el rumbo que tomará la organización, porque permitirá trazar un mapa el cual señalará los pasos a seguir para alcanzar la visión que se ha propuesto para el futuro de la misma. Es decir que la elaboración del plan estratégico servirá para convertir los proyectos en acciones reales.

#### **1.4.3 MODELOS Y ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

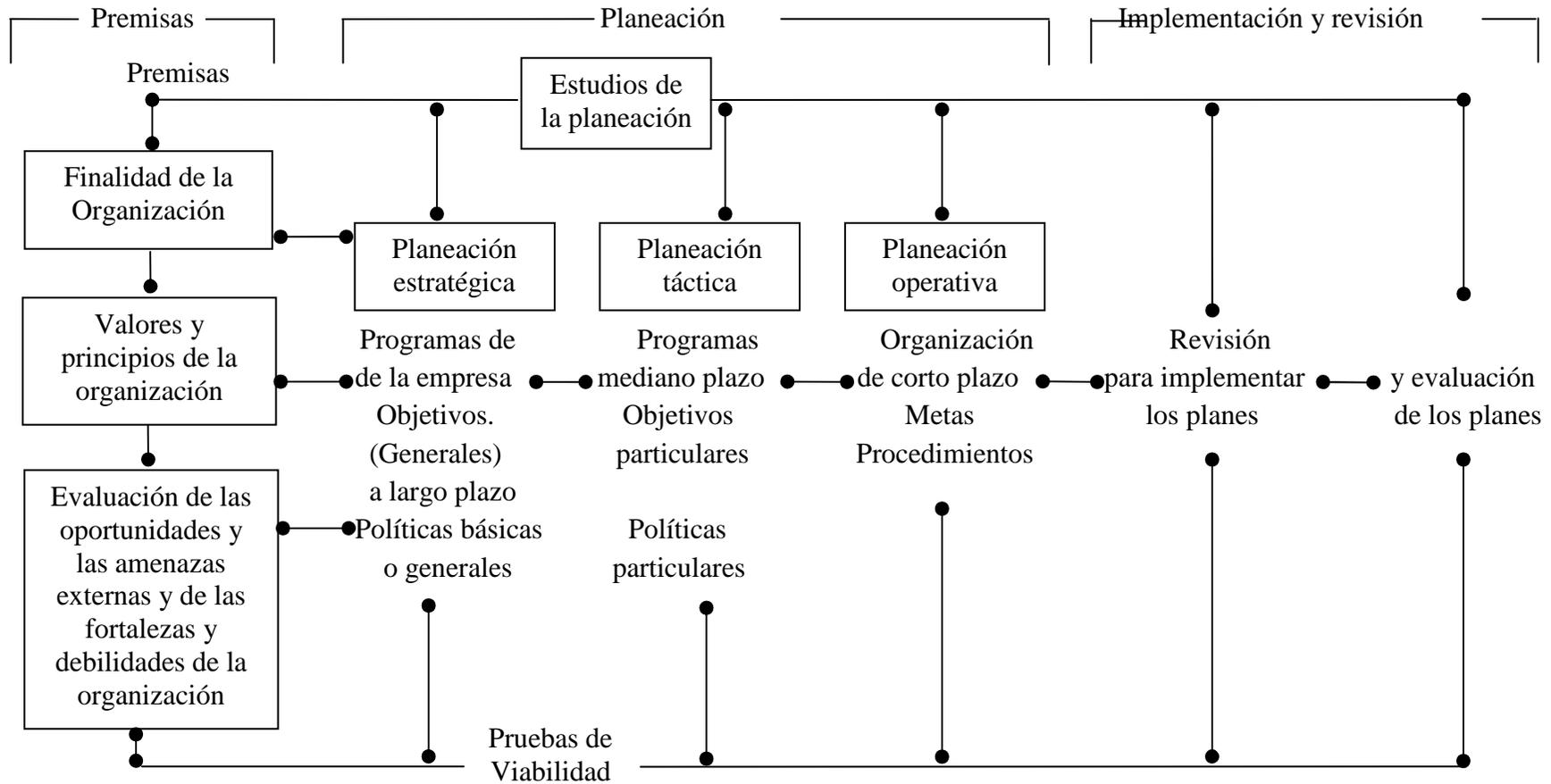
Existen muchas formas y elementos que puede contener un plan estratégico dependiendo del tipo de organización y de acuerdo a la planeación que se quiera realizar, pero nosotros mostraremos a continuación que elementos serán desarrollados para este trabajo investigativo, no sin antes observar otros modelos que ya han sido aplicados.

**Gráfico N° 2**  
**Elementos del Plan Estratégico**



Fuente: Programa Innova.  
Elaborado por: Erika Reyes Santos

**Gráfico N° 3**  
**Modelo de la Planeación estratégica de Steiner**



Fuente: Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro, 2011.  
 Elaborado por: Erika Reyes Santos

### 1.4.3.1 FILOSOFÍA

José María Sainz de Vicuña Ancín, 2009. “La filosofía empresarial establece las *reglas de conducta* por las que debe regirse la organización. Traduce los valores de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia”. Pág. 143.

La filosofía que debe poseer toda organización es muy importante, porque establece normas de conducta que todos quienes la conforman deben regirse para ofrecer un servicio de calidad basado en valores, permitiendo así crear una imagen corporativa que sea reconocida ante las demás instituciones. Las organizaciones hoy en día deben establecer una filosofía empresarial que sirva como un lineamiento a seguir por todo el personal, lo cual permitirá que las actividades se desarrollen de mejor manera.

### 1.4.3.2 VISIÓN.

George W. Bohlander y Scott Snell, 2008. “La visión estratégica de la organización va más allá de la declaración de misión para proporcionar una perspectiva acerca de hacia dónde va y lo que puede llegar a ser en el futuro. Aunque los términos misión y visión con frecuencia se utilizan de manera indistinta, la declaración de visión establece con más claridad la dirección a largo plazo de la empresa y la intención de su estrategia”. Pág. 52.

Determinar la visión implica proyectarse un objetivo a largo plazo, es decir que las organizaciones determinan lo que quieren ser en el futuro, ya que esto da orientación a los planes, estrategias, cursos de acción y programas. Dándole sentido a la organización y motivando a cada uno de sus colaboradores, los cuales impulsarán el logro de la misma.

### **1.4.3.3 MISIÓN.**

George W. Bohlander y Scott Snell, 2008. “La misión es el propósito principal de la organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de la razón de ser de la organización. La misión se escribe con frecuencia en términos de los clientes generales a quienes se atiende”. Pág. 52.

La misión de una organización da respuesta a una pregunta ¿Cuál es la razón de ser?, es decir porque existe la organización, hacia quienes va dirigido todo el esfuerzo que se realiza en ella y en beneficio de quien. Definir el propósito de la organización es de vital importancia que se describa dentro del plan estratégico ya que así todos quienes la conforman mantendrán siempre presente sus objetivos o finalidades.

### **1.4.3.4 OBJETIVOS.**

Esteban Fernández Sánchez, 2010. “Los objetivos especifican las condiciones futuras que espera lograr la empresa, expresadas en términos cualitativos. Determinan “qué” debe lograrse, si bien no especifican “cómo”, ya que la empresa, al igual que cualquier sistema abierto, posee la propiedad de equifinalidad: dispone de diferentes alternativas para lograr el mismo objetivo. Los objetivos sirven de guías para el comportamiento en una organización”. Pág. 65.

Los objetivos representan los resultados que la organización espera alcanzar, son fines por conseguir transcurrido un tiempo específico. Son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales que guiarán el comportamiento de la institución de acuerdo a lo que se ha propuesto, que posteriormente deberán ser medidos por sus directivos para caer en cuenta si en la realidad se están cumpliendo o no y poder tomar medidas correctivas que permita su consecución.

#### **1.4.3.5 VALORES.**

George W. Bohlander y Scott Snell, 2008. “Los valores centrales de la organización son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones. Son los parámetros fundamentales sobre cómo actuará la empresa con los clientes, empleados y el público en general. En muchos casos los valores captan la filosofía esencial de la cultura de la organización y proporcionan una dirección a sus empleados. Los valores también establecen límites respecto a qué comportamiento se considera ético y aceptable”. Pág. 52.

Por esta razón los valores forman parte importante de la organización porque es la base moral en la que se regirán todas las actividades, podemos mencionar ciertos valores como la responsabilidad, la honradez, la honestidad, la humildad que serian primordiales entre colaboradores y personal administrativo, porque permitiría un mejor desarrollo de las funciones y la buena toma de decisiones, así como también existiría un ambiente agradable dentro de la institución.

#### **1.4.3.6 ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA – DAFO.**

Harvard Business School Publishing Corporation, 2009. “Una herramienta útil para la planificación estratégica es un análisis FODA”. Pág. 16.

Blanco Rosales, Humberto Caballal, Esperanza Columbié, Marisela, 2008. “El análisis situacional foda es conocido también como diagnóstico estratégico y los siguientes autores lo conceptualizan así: El diagnóstico estratégico permite revelar la brecha entre la situación actual y los propósitos de la organización, evaluar la organización y su contexto general y específico, así como determinar y jerarquizar aspectos favorables y desfavorables para el logro de su misión y visión. Debe actualizarse periódicamente”. Pág. 7.

Concluimos que el análisis FODA es un mecanismo que permite determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos organizacionales. Es muy importante que todo ente organizado realice un análisis interno y externo de la misma, porque permitirá determinar las posibilidades reales que tiene la organización para cumplir sus objetivos, así como también eliminar o neutralizar los factores negativos que la están perjudicando o podrían perjudicarla.

#### **1.4.3.7 ESTRATEGIAS.**

Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro, 2011. “*Estrategia organizacional* es el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés”. Pág.4.

Las estrategias responden a las necesidades de las organizaciones, ya que mediante una buena toma de decisiones implementada con una estrategia que vaya acorde con la necesidad que se requiera cubrir, se puede enfrentar a los cambios del medio ambiente en el que se encuentran, en los tiempos y condiciones correctas.

Las estrategias en conjunto con la adopción de cursos de acción bien definidos y enfocados al mejoramiento de la gestión administrativa, usando eficientemente los recursos económicos, humanos y materiales, se puede lograr que una organización sea pública o privada alcance un excelente desarrollo corporativo. Podemos encontrar diferentes tipos de estrategias que las organizaciones implementan de

acuerdo a las necesidades, recursos que poseen y a los objetivos que desean alcanzar para esto mencionamos las siguientes:

Estrategias de crecimiento

Estrategias de operaciones

Estrategias de relaciones

#### **1.4.3.8 CURSOS DE ACCIÓN.**

Blanco Rosales, Humberto Caballal del Rio, 2008. “Los cursos de acción o planes de acción son los pasos y actividades específicas. Acciones para garantizar el cumplimiento de cada objetivo”. Pág. 32.

Entendemos entonces que los cursos de acción son actividades específicas que tienen relevancia en el alcance de los objetivos organizacionales, que deben ser planteados de acuerdo a las estrategias propuestas. Por cada estrategia debe existir un plan de acción que permita el alcance de la misma y por ende el de las metas globales planteadas en la organización.

#### **1.4.3.9 POLÍTICAS.**

María de los Ángeles Gil Estallo, Fernando Giner de la Fuente, 2010. “Una política define «los fines generales y cualitativos». Otros conceptos la conciben como una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a estas hacia los objetivos”. Pág. 215.

Las políticas son criterios generales de ejecución que auxiliarán al logro de los objetivos, facilitando la implementación de las estrategias, es un marco de

referencia que todos quienes integran la organización deben respetarlas y cumplirlas para el buen funcionamiento de la misma. Las políticas que se implementaren en la organización serán las guías para orientar la acción, es decir los lineamientos generales a observar para la debida toma de decisiones sobre algún problema que se presente en el futuro dentro de la organización.

#### **1.4.3.10 PROCEDIMIENTOS.**

Gema Campiña, María Jesús Fernández, 2010. “Del mismo modo que un ciudadano cuando decide presentarse a unas oposiciones debe seguir un procedimiento respecto a la documentación a presentar, plazos a cumplir, etc., la administración se encuentra también obligada por un procedimiento, es decir, se pone en marcha una forma determinada de actuar. De hecho podemos definir el procedimiento de un modo simple pero certero como el camino que debe seguir la Administración en la relación con los ciudadanos, constituyendo por tanto una garantía para los mismos”. Pág. 224.

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para desarrollar las actividades sean estas rutinarias o específicas, se establecen de acuerdo con la situación de cada organización, estructura organizacional, talento humano, disponibilidad de recursos de la misma y el tamaño de la organización. Los procedimientos establecen el orden cronológico y la continuidad de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo respectivo.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los procedimientos determinan el orden cronológico que se debe cumplir en una o varias actividades y los métodos indican de que forma se van a efectuar dichas actividades, por lo tanto se puede mencionar y determinar que los métodos forman parte importante de los procedimientos.

#### **1.4.3.11 PROGRAMAS.**

Nidia Abatedaga, 2008. “Los programas suelen definir aquel ámbito que agrupa a varios proyectos específicos, cuya interrelación está dada por la relación de las partes con el todo que es el tema eje del programa”. Pág. 179.

Los programas son esquemas que permiten a la organización especificar cada que periodo de tiempo se puede determinar o desarrollar actividades concretas en sus diferentes unidades, antes de tomar cualquier decisión es importante coordinar con los demás miembros de la organización y directivos de la misma, para establecer la prioridad de las actividades que deban cumplirse con el objetivo de alcanzar la meta global de la institución.

#### **1.4.3.12 PROYECTOS.**

Nidia Abatedaga, 2008. “Los proyectos son una parte pequeña que pertenece a una totalidad mayor. Entre las condiciones básicas que debe reunir todo proyecto se puede mencionar: tiene límites, implica tomar opciones, encierra la idea de algo que se quiere hacer”. Pág.180.

Los proyectos se los implementa de acuerdo a las necesidades que tiene la organización, están vinculados directamente con los programas, ya que los proyectos se elaboran para dar cumplimiento a los programas, los cuales se proponen al momento de realizar la planeación estratégica de la organización.

Los proyectos facilitan el alcance de los objetivos institucionales o generales, estos deben ser concretos y específicos para que la organización los pueda cumplir como es debido utilizando los recursos oportunamente

#### **1.4.3.13 SEGUIMIENTO Y CONTROL.**

Comisión de contabilidad de gestión de ACCID, 2010. Como ya se ha indicado, tan importante es realizar una correcta planificación, como revisar que efectivamente se están alcanzando los objetivos previstos. En caso de detectarse desviaciones relevantes, se deben activar medidas correctoras. Estas medidas han de verse mas como un intento de mejorar la situación y de aprender de los errores, que como una forma de poner en evidencia a los que no han cumplido sus objetivos. Pág. 45.

Es muy importante después de haber aplicado la planeación estratégica mediante la elaboración del plan estratégico, realizar el respectivo seguimiento y control de las actividades que se implementaron, determinando así la evolución que va teniendo la organización.

Este seguimiento y control permitirá conocer la manera en que se están aplicando y desarrollando las estrategias, acciones, proyectos, programas, entre otros para poder determinar así en que se errores se ha incurrido y tomar las medidas correctivas que sean necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales.

#### **1.5 DEFINICIÓN DE COMUNA.**

Una comuna de acuerdo como lo manifiesta la Ley de Organización y Régimen de las Comunas en su Art. 1.- ESTABLECIMIENTO Y NOMINACION DE LAS COMUNAS.- es todo centro poblado que no tenga la categoría de Parroquia, que existiera en la actualidad o que se estableciere en lo futuro, y que no fuere conocido con el nombre de caserío, anejo, barrio, partido, comunidad, parcialidad, o cualquiera otra designación, llevará el nombre de comuna, a más del nombre con el que haya existido o con el que se fundare.

## **1.6 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR**

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado para este período de Gobierno PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 – 2013 plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana, a la construcción de un Estado Plurinacional e Intercultural, con el objetivo de que las y los ecuatorianos mejoren sus condiciones de vida dando cumplimiento al “Buen Vivir” que pregona este gobierno.

Este plan forma parte de la base legal de este proyecto porque así lo dicta la Constitución de la República del Ecuador 2008 en su Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Todas las actividades de las organizaciones sean esta públicas o privadas se regirán mediante el PNBV que este Gobierno puso en marcha para el proyecto de la Revolución Ciudadana, el cual cuenta con muchos objetivos a favor del pueblo ecuatoriano, entre los que podemos mencionar tenemos: Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad. Mejorar la calidad de vida de la población. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.

Y el más importante para las comunidades indígenas y pueblos es el de afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

## **LEY DE ORGANIZACIÓN Y RÉGIMEN DE LAS COMUNAS**

La Ley de organización y Régimen de las Comunas regirá las actividades y funciones de las comunas en el Ecuador, porque es la base legal que reconoce la personería jurídica de las mismas, la dependencia administrativa para ejercer sus acciones, entre otros aspectos importantes para estas entidades organizadas.

Esta ley fue creada en 1937 debido a la necesidad de los pueblos indígenas que buscaban nuevas formas de organizarse y necesitaban ser reconocidos por los gobiernos de turno para no ser despojados de sus tierras garantizando así sus derechos.

## **MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL**

El principal objetivo del Ministerio de Inclusión Económica y social es promover y fomentar activamente la inclusión económica y social de la población, para asegurar el logro de una adecuada calidad de vida para las personas, mediante la eliminación de aquellas condiciones que restringen la libertad de participar en la vida económica, social y política de la comunidad, es por eso que las comunas cuentan con este ente regulador para fortalecer sus actividades, desarrollarse y organizarse de mejor manera en el medio que se desenvuelven ya que cuentan con el apoyo de esta institución.

## **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

La Constitución de la República del Ecuador es la ley a la cual todos los ecuatorianos y ecuatorianas tenemos que regirnos, acatando sus disposiciones para su fiel cumplimiento. Desde la constitución de 1988 se reconocen los derechos colectivos de los pueblos y nacionalidades indígenas, lo cual permite fortalecer y desarrollarse a las comunidades de acuerdo a sus conocimientos ancestrales y el derecho consuetudinario, que permite revitalizar la identidad cultural. En la constitución del 2008 existen algunos avances, que permite a los pueblos reconocer sus derechos, así como también el reconocimiento del Territorio Autónomo Indígena, los que constan en los siguientes artículos:

Art. 56. Las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, el pueblo afro ecuatoriano, el pueblo montubio, las comunas forman parte del **Estado ecuatoriano único e indivisible**.

Art. 57. Se reconoce y garantizará a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la constitución y con los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales, derechos humanos, los siguientes derechos colectivos.

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

Inciso 10: Crear, desarrollar, aplicar y practicar su derecho propio o consuetudinario.

Inciso 15: Construir y mantener organizaciones que los representen en el marco de respeto al pluralismo y a la diversidad cultural, política y organizativa. El estado reconocerá y promoverá todas sus formas de expresión y organización.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

La presente investigación se desarrolló mediante la aplicación de una investigación cuantitativa y cualitativa que permitió relacionar datos de las variables que intervienen en el estudio.

Se llegó a comprender y conocer los hechos y fenómenos para compararlos con la base teórica y poder así plantear alternativas de solución dentro de nuestro problema en estudio el cual se pretende resolver dentro de la comuna “Entre Ríos” situada en la Parroquia Atahualpa cantón Santa Elena.

La investigación cuantitativa se la desarrollo en el procedimiento de muestreo, tabulación de la información obtenida en las encuestas realizadas a los socios comuneros y las entrevistas que fueron aplicadas a los socios directivos que pertenecen al cabildo de la comuna “Entre Ríos” como los son Presidente, Vicepresidente, Secretaria, Tesorera y Sindico, así como también la elaboración de las tablas de frecuencia respectivas a cada interrogante para una mejor comprensión.

En cuanto a la investigación cualitativa se la llevó a efecto en las descripciones de la información obtenida en las encuestas y entrevistas, porque si no se describiera nada, no se podría llegar a comprender la información que se muestra en los gráficos estadísticos que se presentan en el capítulo 3 de este trabajo investigativo,

se describió también la metodología que se aplicó, las técnicas de investigación, y la propuesta que se pretenderá incorporar en la comuna “Entre Ríos”.

## **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Investigación de Campo.**

La investigación de campo que se realizó permitió analizar de manera sistemática los problemas de la realidad a la que nos enfrentamos, con el propósito de describirlos, interpretarlos para poder entender su naturaleza y factores que componen la problemática en estudio.

Se mantuvo una participación activa por parte de quien investiga desde el mismo lugar donde ocurren los hechos. A través de esta modalidad, se establecieron las relaciones entre la causa y el efecto pudiendo así predecir la ocurrencia del caso o fenómeno.

### **Investigación Documental.**

La investigación documental que se aplicó en este proceso permitió realizar un estudio a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas o documentales, las cuales sirvieron de referencia y como base para la generación de nuevos conocimientos aplicados a la realidad de acuerdo a las necesidades de la organización. En esta modalidad de la investigación predominó el análisis, la interpretación, las opiniones, las conclusiones y recomendaciones del autor para que el proceso de la investigación sea aún más oportuno.

### **Proyectos Factibles.**

Podemos mencionar que el estudio que se realizó permitió llegar a la solución de un problema de carácter práctico ya que se mejorará la dirección estratégica en la Comuna “Entre Ríos” teniendo como beneficios una mayor planificación, mejora continua, distribución de funciones acorde a las necesidades, estructura jerárquica, metas y objetivos bien definidos que concederán beneficios en las diferentes áreas y por ende a toda la organización.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Por el propósito:**

#### **Investigación básica.**

Para el presente estudio se llevó a cabo una investigación básica también denominada investigación pura o teórica, ya que este trabajo partió desde un marco teórico anteriormente establecido y se pretendió permanecer en él.

### **Por el nivel de estudio:**

#### **Nivel descriptivo o correlacional**

La función que tuvo la investigación descriptiva fue seleccionar características fundamentales del objeto de estudio, nos referimos a la comuna “Entre Ríos” y describir detalladamente las partes de dicho objeto. También se pudo identificar hechos, situaciones, rasgos importantes de la problemática que se pretende resolver así como también de la solución, lo que nos facilitó la creación de un Plan Estratégico que vaya acorde a las necesidades de la organización.

### **Por el lugar:**

#### **Investigación de campo.**

Este trabajo investigativo se realizó en el mismo lugar donde se producen los acontecimientos, en el que la principal ventaja fue obtener información real que permitió tener una visión panorámica de los hechos para luego proponer las soluciones acorde a la problemática. Podemos mencionar que el lugar de los hechos se encuentra en la Comuna “Entre Ríos” situada en la Parroquia Atahualpa más conocida como la capital del mueble en la Provincia de Santa Elena.

#### **Investigación bibliográfica.**

La investigación bibliográfica que se realizó consistió en analizar la información escrita por estudiosos en la administración con el propósito de establecer el estado actual del conocimiento con respecto al tema objeto de estudio. Se obtuvo información consultando documentos que sirvieron como fuente de referencia, visitando bibliotecas y revisando libros actualizados. Las principales fuentes documentales que se utilizaron son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, libros virtuales, etc.).

### **Por la dimensión temporal:**

#### **Diseño transversal.**

En este trabajo investigativo aplicamos una investigación transversal siendo esta muy utilizada en los proyectos investigativos cuando se emplean encuestas para la obtención de información de acuerdo a la problemática de estudio, ya que los

datos se recogieron sobre un grupo determinado de personas que fueron considerados como muestra dentro de un grupo de personas detectadas como población para este estudio, nos referimos a todos los socios comuneros que integran la comuna “Entre Ríos”, y este proceso se llevó a cabo en un solo momento temporal, es decir en un determinado tiempo.

## **2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Método lógico inductivo.**

Se procedió al análisis de cada parte de la organización como personal directivo y comuneros en general para determinar las causas que hacen que la organización no funcione y no se desempeñe como tal, llegando así a una conclusión general que facilitó la toma de medidas de solución. Con la ayuda de la formulación de la hipótesis y su operacionalización.

### **Método analítico.**

Mediante el análisis minucioso que se realizó a la Comuna “Entre Ríos” se detectó acontecimientos importantes como por ejemplo los procesos administrativos que se han estado aplicando de manera empírica en la organización, los socios comuneros no trabajan en equipo, no tienen objetivos bien definidos, lo cual permitió definir qué procesos están acorde a su situación para su posterior aplicación permitiendo mejorar en gran medida su desempeño corporativo.

### **Método hipotético-deductivo.**

Se hace referencia a este método porque la presente investigación partió de un planteamiento del problema después de haberse observado una situación, luego se realizó la respectiva revisión bibliográfica para posteriormente formular la hipótesis respectiva.

A continuación se procedió a la recolección de datos e información pertinente para ser analizados y elaborar las concernientes conclusiones e interpretaciones de los resultados. Todos estos procesos se llevaron a cabo en el desarrollo de este trabajo investigativo.

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Fuentes primarias:**

Las fuentes primarias permitieron obtener información de primera mano o desde el lugar de los hechos, de las cuales se utilizaron las siguientes:

### **Entrevista.**

Se realizaron reportajes verbales a personas que estén inmersas con el objeto de estudio como lo son los miembros directivos que conforman el cabildo de la Comuna “Entre Ríos”, con el objetivo de recopilar información en cuanto a su conducta y experiencias obtenidas con relación al tipo de administración que se ha estado aplicando en épocas anteriores y qué sugerencias darían para este proyecto.

## **Encuesta.**

La encuesta es considerada como una técnica muy importante, la cual permitió en este trabajo investigativo obtener información a partir de un número representativo de individuos de una población. Se analizó información importante en cuanto a la elaboración de un plan estratégico, sus conocimientos en cuanto a planeación estratégica, como evalúan ellos la gestión administrativa del actual, a que actividades se dedican, su nivel de instrucción y que esperan a futuro con el mejor desarrollo de una planificación.

## **Fuentes secundarias:**

Como fuentes secundarias de investigación tenemos las que podemos encontrar en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos, revistas, diccionarios, etc. Las cuales aportaron con información teórica basada en estudios realizados por científicos filósofos en la administración y en la planeación estratégica, que permitieron realizar un aporte significativo a la hora de elaborar la propuesta de solución a la problemática planteada.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Guión de entrevista**

Previo a la entrevista que se realizó a los miembros directivos de la Comuna “Entre Ríos”, se formuló con anterioridad una serie de preguntas abiertas de acuerdo a la información que se quería obtener, donde las respuestas formaron parte importante del trabajo investigativo, ya que se pudo recolectar las diferentes opiniones referentes al tema en cuestión. El guión de la entrevista fué previamente revisado por la tutora y se realizaron las debidas correcciones.

## **Cuestionarios**

Para el presente trabajo se utilizó como instrumento investigativo el cuestionario, el cual es muy común y frecuentemente utilizado en las investigaciones de campo, en donde se formularon doce preguntas cerradas que luego fueron analizadas, permitiendo así ampliar los conocimientos y la información.

Para la elaboración del cuestionario se procedió a analizar y estructurar las diferentes interrogantes de acuerdo a lo que se quería investigar, con el objetivo de determinar la relación entre las variables planteadas anteriormente y poder realizar la comprobación de la hipótesis.

Se utilizó la escala de lickert, la cual consistió en elaborar una escala psicométrica de opciones, que permitió determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo ante las declaraciones propuestas. El formato del cuestionario fue revisado por la tutora en cargada antes de ser aplicado.

## **2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **Población o universo.**

La población a la que se orienta el presente estudio, corresponde a las personas que conforman el área administrativa de la organización como lo son los miembros del cabildo integrado por el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, sindico, y demás socios comuneros que forman parte importante de este trabajo investigativo.

**Cuadro N° 4**  
**Población**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>N</b>
<b>Directivos de la Comuna “Entre Ríos” (cabildo)</b>	<b>5</b>
<b>Socios comuneros</b>	<b>245</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>250</b>

**Fuente:** Presidente de la comuna “Entre Ríos”

**Elaborado por:** Erika Reyes Santos

## **Muestra**

La muestra es aquella parte representativa de la población considerada como subconjunto del conjunto de la población. Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística.

La muestra probabilística es aquella donde cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada, en cambio la muestra no probabilística también llamado como muestreo circunstancial, se caracteriza porque los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma.

Para el siguiente estudio utilizamos el muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual permitió que cada uno de los individuos de la población tenga la misma posibilidad de ser elegido. Para realizar este proceso de selección de la muestra utilizamos la siguiente fórmula y poder aplicar así las determinadas encuestas:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

**Simbología:**

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población. 245

Z = nivel de confianza. 95% 1,96

e = grado de error. 0,05

p = probabilidad de que ocurra el evento. 0,50

q = probabilidad de que no ocurra el evento. 0,50

En el siguiente cuadro reflejamos el tamaño de la muestra calculada de la población detectada como socios comuneros para realizar las respectivas encuestas, ya que las entrevistas serán aplicadas a todos los miembros del cabildo como lo son el presidente, vicepresidente, secretaria, tesorera y síndico.

**Cuadro N° 5**  
**Muestra**

MUESTRA	N
<b>Directivos de la Comuna “Entre Ríos” (cabildo)</b>	<b>5</b>
<b>Socios comuneros</b>	<b>150</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>155</b>

**Fuente:** Encuesta y entrevista a socios comuneros Comuna “Entre Ríos”  
**Elaborado por:** Erika Reyes Santos

Después de haber realizado el respectivo cálculo obtenemos como resultado 150 personas a las cuales se le realizará la encuesta y 5 personas a quienes se entrevistará para el presente trabajo investigativo.

## **2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

### **Procedimientos.**

Para la realización de este trabajo investigativo se cumplieron los siguientes aspectos: Se analizó los posibles temas de tesis en los cuales se podía realizar un estudio acorde al perfil de un administrador, lugar, tiempo y espacio en que el investigador se deseaba desenvolver, también se analizó las probabilidades en que el investigador podía tener acceso a la información, para que no se presenten posteriores inconvenientes y culminar satisfactoriamente con el proceso. Luego se estableció parámetros como ejemplo el tipo de investigación, las técnicas, instrumentos y métodos de la investigación, elaborando y preparando el anteproyecto para luego ser presentado y revisado por consejo académico el cual lo conforman las autoridades universitarias.

Mediante audiencia ante la decana de la Facultad de Ciencias Administrativas, a la cual se rige la Carrera de Administración de Empresas, se pudo manifestar lo que se quería desarrollar para el proyecto de tesis, después de haber tenido su aprobación, se procedió a presentar el anteproyecto ante el director de la carrera entregando tres anillados, un digital, certificado de egresado, certificado de no adeudar a la universidad, copia de cédula con certificado de votación y la respectiva carta aval de la institución con la que pensaba trabajar. Después de haber sido aprobado el tema de tesis mediante consejo académico, el decanato elaboró la resolución respectiva donde se formalizaba la aprobación del tema y la asignación del tutor correspondiente.

Luego de que la dirección de la Carrera de Administración de Empresas me entregara una copia original de la resolución que había tomado consejo académico, procedí a presentarme ante mi tutora asignada la Econ. Hermelinda

Cochea, con la cual se procedió a elaborar un cronograma que se debía cumplir para el desarrollo de la tesis de grado y las respectivas revisiones de los ítems que se iban a desarrollar así como también determinar los días de tutorías.

Entre los temas que desarrollaron están: Planteamiento del problema, Justificación del problema, Objetivos de la tesis, Marco Teórico, Bases Teóricas para aplicación de la investigación, fundamentos legales, hipótesis, planteamiento de hipótesis, operacionalización de la hipótesis, la metodología de la investigación a ser aplicada.

Y por lo consiguiente la revisión de la propuesta la cual contiene: presentación, Objetivo de la propuesta, Justificación de la propuesta y Contenido de la propuesta, entre los cuales está la filosofía organizacional, misión, visión, objetivos, principios y valores, análisis situacional, estrategias, cursos de acción, políticas, procedimientos, programas, proyectos, monitoreo y supervisión, seguimiento y control y la respectiva planificación operativa para llevar a cabo el proyecto.

Luego de haberse cumplido los procesos anteriores la tutora revisó los resultados que se obtuvieron con el desarrollo de la investigación para su posterior presentación mediante una exposición y sustentación del trabajo realizado ante las autoridades universitarias. El informe final a presentar también contiene las respectivas conclusiones, recomendaciones, anexos y la bibliografía utilizada en todo el proceso investigativo. Se revisó además por un especialista y un gramatólogo asignado mediante consejo académico, así como también el informe final lo revisó el Econ. Pedro Aquino director de la Carrera de Administración de Empresas.

## **Procesamiento.**

Mediante la medición se realizó el procesamiento de los datos, para obtener información numérica acerca de la cualidad del objeto o fenómeno. Se compararon magnitudes medibles y conocidas, es decir atribuir valores numéricos a las propiedades de los objetos. Se determinó también los instrumentos de medición que se aplicaron para la obtención de la información.

Para realizar el respectivo procesamiento de la información obtenida mediante la aplicación de las técnicas de investigación como lo son la encuesta y la entrevista, se realizó un análisis respectivo para discernir los datos obtenidos, logrando así demostrar la hipótesis planteada anteriormente en este informe.

Para el ordenamiento de la información obtenida por las encuestas y las entrevistas se aplicó un proceso estadístico sencillo, que consiste en registrar el número de frecuencia de los datos y determinar el porcentaje de las mismas, elaborando gráficos estadísticos y tablas de frecuencia, cuyos resultados sirvieron para su posterior análisis e interpretación. Una vez que se obtuvo la información fue posible realizar la comprobación de la hipótesis planteada en el inicio de la investigación, este proceso se lo realizó mediante el procedimiento estadístico denominado chi cuadrado, relacionando las variables dependiente e independiente de la hipótesis y aplicando las respectivas fórmulas que requiere el proceso.

Podemos mencionar que el investigador puede encontrar en el mercado diferentes tipos de software que ejecutan las técnicas estadísticas para procesar los datos como por ejemplo el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), pero para el presente trabajo investigativo se utilizará Microsoft Excel para realizar el respectivo proceso.

### **CAPÍTULO III**

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

##### **3.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS MIEMBROS DIRECTIVOS DEL CABILDO**

Como se había determinado, las entrevistas se las realizaría a los miembros del cabildo de la comuna “Entre Ríos” perteneciente a la Parroquia Atahualpa, por lo tanto las personas que fueron entrevistadas poseen los siguientes cargos: presidente: Lcdo. Víctor Avelino Yagual, vicepresidente: Sr. Edwin Cárdenas, secretaria: Sra. Jenny Santos, tesorera: Sra. Gina Yagual y síndico: Abg. Georgina Panchana.

El tiempo máximo en que los miembros del cabildo de una comuna pueden pertenecer al mismo es de 12 meses, es decir 1 año porque así lo prescribe la Ley de Organización y Régimen de las Comunas en sus artículos 11 y 12 del nombramiento del cabildo y del procedimiento de la elección respectivamente. Este proceso tiene que realizarse cada año el mes de diciembre en Asamblea General Ordinaria, ya que la siguiente administración empezará su periodo de gestión a partir del primer día del siguiente año.

Como podemos darnos cuenta al realizar la entrevista constatamos que entre los miembros del cabildo de la Comuna “Entre Ríos”, existen tres personas que poseen estudios solo hasta el nivel secundario representado y dos personas tienen estudios universitarios. Lo que es favorable para la comuna, ya que la directiva de la misma posee una base de conocimientos que aunque no especializados en el campo administrativo, aportan al desenvolvimiento de las actividades y gestiones de la comuna.

### **3.1.1 ¿Cuál es la visión de desarrollo que usted tiene para la Comuna “Entre Ríos”?**

**Presidente:** Luego de veinte años de existencia de la Comuna “Entre Ríos” aún no tenemos la titulación de nuestras tierras comunales, por lo cual mi objetivo es conseguirlas durante mi periodo y con ello obtener muchos beneficios en un futuro por parte de las entidades públicas y privadas. (Lcdo. Víctor Avelino Yagual).

**Vicepresidente:** La unión, la colaboración y el sentido de pertenencia que existe entre quienes integran una organización permitirá que se desarrolle, pienso que a este gremio comunal le falta mucho por hacer como por ejemplo aprovechar las tierras para producir frutas u otros alimentos que podrían comercializarse internamente. (Sr. Edwin Cárdenas).

**Secretaria:** La verdad es que me gustaría que los socios de este gremio comunal mantengan buenas relaciones interpersonales y practiquen las relaciones humanas porque muchas veces eso es lo que no permite que una organización se desarrolle (Sra. Jenny Santos).

**Tesorera:** Este gremio comunal yo lo veo en un futuro como una institución mejor organizada, con un capital considerable, con proyectos que generen rentabilidad y fuentes de trabajo para los habitantes de nuestra zona. (Sra. Gina Yagual)

**Sindico:** La visión de desarrollo que yo tengo, es que la comuna así como otras comunas hagan producir las tierras para que estas sean aprovechadas al máximo, me gustaría que se busque financiamiento. (Abg. Georgina Panchana).

### **3.1.2 ¿Cree usted que la Comuna “Entre Ríos” debe mejorar la planificación de sus actividades?**

**Presidente:** Por supuesto porque viviendo en un adelanto y desarrollo tecnológico se debe trabajar con base a proyectos debidamente planificados.

**Vicepresidente:** Si debe mejorar y fomentar el trabajo en equipo en conjunto con las comisiones para no caer en el retraso ya que el ambiente en que nos desenvolvemos sufre constantes cambios y para poder generar beneficios e ingresos económicos se debe realizar una buena planificación. (Sr. Edwin Cárdenas).

**Secretaria:** Pienso que con el actual cabildo las actividades de la comuna han estado bien organizadas, pero probablemente si se debería mejorar y buscar alternativas de cómo llevar una mejor planificación de las actividades. (Sra. Jenny Santos).

**Tesorera:** Si debería mejorar y más que nada porque un gremio que se encuentra debidamente legalizado y sin ánimo de lucro, debería generar muchos beneficios sociales tanto para quienes la integran como para la sociedad en general y planificando así como también trabajando en conjunto se lograrán muchos cambios. (Sra. Gina Yagual).

**Síndico:** Como en todas partes sea en instituciones y hasta en las mismas familias se planifican las actividades para luego ejecutarlas, entonces es muy importante que previo a la ejecución de una decisión se debe planificar y mejorar cada día. (Abg. Georgina Panchana).

### **3.1.3 ¿Cree usted que con una planeación estratégica se podrían evaluar e implementar proyectos productivos?**

**Presidente:** Los proyectos productivos se llevan a efecto siempre y cuando sean debidamente planificados y con ello se logrará alcanzar los grandes objetivos. (Lcdo. Víctor Avelino Yagual).

**Vicepresidente:** Prácticamente no tengo mucho conocimiento de lo que encierra la planeación estratégica, pero lo que si puedo decir es que para que los proyectos sean implementados deben ser planificados y debe realizarse un estudio respectivo para que los recursos sean debidamente utilizados. (Sr. Edwin Cárdenas).

**Secretaria:** Antes de que se tome una decisión, se debe tener en cuenta los pro y los contra que se pueden generar, por lo tanto, siempre es y ha sido importante en todos los ámbitos planificar las actividades para que poder alcanzar las metas. (Sra. Jenny Santos).

**Tesorera:** Bueno en realidad no sé exactamente de que trata la planeación estratégica pero lo que si puedo manifestar es que es importante planificar lo que se pretende realizar para no desperdiciar tiempo y dinero en algo que no podría funcionar. (Sra. Gina Yagual).

**Síndico:** Pienso que si, porque para que los proyectos se lleven a cabo se debe desarrollar una buena planificación en conjunto con un análisis y estudio de los beneficios y perjuicios que el mismo podría generar con su ejecución, así como también saber si es factible o no desarrollarlo. (Abg. Georgina Panchana).

### **3.1.4 ¿Qué proyectos según usted podrían desarrollarse e implementarse para beneficio de los socios comuneros y de la comunidad en general?**

**Presidente:** Uno de los proyectos básicos que hemos planteado a los gobiernos seccionales es una carretera con salida al mar desde la población, la cual permitirá adentrarnos en el campo turístico, queremos también que los canales de riego lleguen hasta nuestra comuna, lo cual permitirá habilitar miles de hectáreas para dedicarlas al cultivo y otras actividades agrícolas. (Lcdo. Víctor Avelino Yagual).

**Vicepresidente:** Un proyecto que yo considero importante consiste en la construcción de un paradero turístico en las inmediaciones de nuestro terreno comunal. (Sr. Edwin Cárdenas).

**Secretaria:** Adentrarnos al campo turístico es una muy buena oportunidad para que nuestra población pueda desarrollarse y que los habitantes tengan otra fuente de ingreso económico para sus familias y para las generaciones. (Sra. Jenny Santos).

**Tesorera:** Pienso que debería aprovecharse las hectáreas de terreno con los que cuenta la comuna para el cultivo y esto pueda generar ingresos económicos para que se incremente nuestro capital. (Sra. Gina Yagual).

**Síndico:** Este gremio comunal desde hace algún tiempo se viene planteando esta idea de la construcción de una vía de acceso que permita a esta población tener salida al mar en un proyecto, que se ha dado a conocer a las autoridades competentes, pero aún esta petición no ha sido concedida y pienso que esto traería muchos beneficios para la comunidad. (Abg. Georgina Panchana).

### **3.1.5 ¿Es importante que exista buena comunicación y coordinación en un ambiente organizacional?**

**Presidente:** Es fundamental e imprescindible que las autoridades locales, gremios, organizaciones sociales, culturales, deportivas, etc. estén interrelacionadas para que exista un ambiente de verdadera comunicación y llevar a la práctica todos los objetivos que las organizaciones y las autoridades se hubieren planteado. (Lcdo. Víctor Avelino Yagual).

**Vicepresidente:** Yo creo que la comunicación es imprescindible en cualquier ámbito de nuestra vida y más que nada en una organización porque de esto depende la toma de decisiones y el éxito de la misma. (Sr. Edwin Cárdenas).

**Secretaria:** Pienso que si es importante que exista una buena comunicación y más que nada la práctica de valores como el respeto, la honestidad y la sinceridad ante cualquier circunstancia permitirá crear un ambiente de confianza en el gremio. (Sra. Jenny Santos).

**Tesorera:** La comunicación tiene una interrelación con la coordinación, porque si existe una excelente comunicación entre las personas, se puede coordinar y organizar las actividades lo que generará mayores beneficios. (Sra. Gina Yagual).

**Síndico:** Estoy de acuerdo con esta interrogante, es muy importante la comunicación, más que nada el entendimiento y la comprensión entre las personas, porque de lo contrario las organizaciones no podrían desenvolverse en un ambiente en el que se requiere un cambio constante. (Abg. Georgina Panchana).

### **3.1.6 ¿Los reglamentos que se aplican en la organización aportan al cumplimiento de los diferentes procesos?**

**Presidente:** Si y estos deben ser acatados para que exista un ambiente de cooperación, ya que respetando las normas, leyes y reglamentos, los procesos seguirán una marcha debidamente reglamentada. (Lcdo. Víctor Avelino Yagual).

**Vicepresidente:** Los reglamentos que tiene la Comuna “Entre Ríos” si regulan el cumplimiento de los procesos, ya que es la base legal en que los miembros directivos se rigen para llevar a cabo una decisión y por medio del cual los socios comuneros están exigidos a cumplir con sus obligaciones. (Sr. Edwin Cárdenas).

**Secretaria:** Es importante el reglamento interno de toda institución, porque permite dejar en claro circunstancias que son permitidas y circunstancias que no son permitidas tanto por miembros directivos y socios comuneros. (Sra. Jenny Santos).

**Tesorera:** Yo pienso que si el reglamento interno de la Comuna “Entre Ríos” regula los proceso y actividades porque hasta el momento no se ha presentado problemas grandes que no se hayan podido resolverse con la debida comunicación. (Sra. Gina Yagual).

**Síndico:** Como toda institución este gremio comunal cuenta con un reglamento interno que regula las actividades y funciones, ya que indica las responsabilidades y obligaciones de los comuneros así como también de los directivos. (Abg. Georgina Panchana).

**3.1.7 ¿La elaboración de un plan estratégico para la Comuna “Entre Ríos” permitirá establecer directrices que guíen la actividad de la institución?**

**Presidente:** Si, el plan estratégico debidamente planificado y financiado permitirá que la Comuna “Entre Ríos” obtenga de las entidades gubernamentales y no gubernamentales todos los requerimientos y con ello salir del retroceso en que se encuentra este gremio comunal en sus 20 años de ser creada. (Lcdo. Víctor Avelino).

**Vicepresidente:** Pienso que trabajos como estos, son los que nos hace falta desarrollar porque permitirá establecer nuestra razón de ser y enfocarnos hacia donde queremos llegar. (Sr. Edwin Cárdenas).

**Secretaria:** Probablemente si la elaboración de un Plan Estratégico permitirá tener una visión más amplia en cuanto la forma de administrar los recursos de la comuna. (Sra. Jenny Santos).

**Tesorera:** Aunque no tengo un conocimiento amplio en cuanto a la elaboración de un Plan Estratégico, ni mucho menos en que consiste, pero en lo que puedo entender es que ayudará a guiar a este gremio comunal y aportará a su mejor organización y distribución de funciones. (Sra. Gina Yagual).

**Síndico:** Siempre es bueno que los futuros profesionales realicen este tipo de trabajo porque de alguna manera las aportaciones de conocimiento que se hagan servirán como estímulo para estar mejor organizados. (Abg. Georgina Panchana).

### **3.1.8 ¿El recurso humano hoy en día conocido como talento humano es o no un factor imprescindible para las organizaciones?**

**Presidente:** Por supuesto que es un factor imprescindible para las organizaciones porque sin el talento humano éstas no existirían. Para esto las organizaciones tienen un departamento creado específicamente para ser el ente regulador entre administradores, funcionarios, empleados y obreros ha permitido que se mejoren las actividades así como también el rendimiento y la eficacia del personal. (Lcdo. Víctor Avelino Yagual).

**Vicepresidente:** El talento humano forma parte vital de una organización y debería estar bien motivado para que cumpla con las funciones asignadas y pueda generar el rendimiento oportuno que se requiere. (Sr. Edwin Cárdenas).

**Secretaria:** Yo pienso que el factor humano sea en una organización o en la vida cotidiana misma es importante, porque somos el motor de la sociedad y del país en el que vivimos. (Sra. Jenny Santos).

**Tesorera:** El personal o talento humano hoy en día reconocido por las instituciones públicas o privadas, siempre ha sido imprescindible en las organizaciones, por medio de este se han generado grandes cambios tecnológicos, políticos, sociales y económicos. (Sra. Gina Yagual).

**Síndico:** Si es imprescindible y las organizaciones deben darle la importancia debida a este factor muy primordial para que puedan desenvolverse en la medida que se mejore la calidad y la gestión de cada una de las actividades que se vayan a desarrollar en la misma. (Abg. Georgina Panchana).

### **3.1.9 ¿Cree usted que es necesario que las áreas administrativas de la comuna estén debidamente organizadas?**

**Presidente:** Las áreas administrativas están debidamente organizadas con la salvedad que llevan el nombre de comisiones que son supervigiladas, específicamente desde el cabildo que es el ente regulador y administrativo de la Comuna “Entre Ríos”. (Lcdo. Víctor Avelino Yagual).

**Vicepresidente:** Lo que corresponde a la administración de la Comuna “Entre Ríos” se encuentra constituida por el cabildo y las comisiones, particularmente pienso que las actividades se han estado ejerciendo de la manera correcta y los socios comuneros se encuentran satisfechos. (Sr. Edwin Cárdenas).

**Secretaria:** Yo pienso que las áreas administrativas del gremio comunal están organizadas, pero siempre es importante recibir sugerencias que aporten al beneficio de la institución, para mejorar si en algo se está fallando. (Sra. Jenny Santos).

**Tesorera:** Con el actual cabildo la situación ha cambiado con relación a las anteriores administraciones porque los socios comuneros confían bastante en este cabildo ya que todo se hace con transparencia. (Sra. Gina Yagual).

**Síndico:** Las áreas administrativas de la Comuna “Entre Ríos” se encuentran organizadas en comisiones quienes se encargan de cumplir con las funciones asignadas por el Cabildo o por la Asamblea General Ordinaria, las cuales hasta el momento no han tenido mayores inconvenientes con el cumplimiento de las tareas. (Abg. Georgina Panchana).

### **3.1.10 ¿Buscar financiamiento para implementar proyectos productivos es una buena forma de aplicar administración?**

**Presidente:** Toda organización debidamente reconocida tiene el derecho de que sus requerimientos sean atendidos para que de esta forma con el debido financiamiento aplicar los proyectos en su momento oportuno. (Lcdo. Víctor Avelino Yagual).

**Vicepresidente:** Creo que es una buena decisión la búsqueda de formas de financiar los proyectos que estamos seguros que dejarán buenos beneficios para el gremio comunal y para la comunidad en general. (Sr. Edwin Cárdenas).

**Secretaria:** Existen muchas formas de que una organización sea administrada dependiendo de qué objetivos se haya planteado y para esto, lo que pienso que es más importante es que exista una excelente planificación de lo que se desea alcanzar. (Sra. Jenny Santos).

**Tesorera:** La búsqueda del recurso económico es importante para que los objetivos puedan cumplirse pero también es importante determinar cómo vamos a llevar a cabo lo planificado y sobre todo coordinar las actividades. (Sra. Gina Yagual).

**Síndico:** Una buena administración de los recursos de la organización se la lleva a cabo con una planificación constante en conjunto con una coordinación oportuna entre tantas formas encontramos la búsqueda del recurso económico para ejecutar proyectos que generen rentabilidad y demás beneficios. (Abg. Georgina Panchana).

### **3.1.11 ¿El desempeño corporativo que tenga la organización depende de alguna manera del cumplimiento de objetivos?**

**Presidente:** Si los objetivos propuestos no se cumplen en un cien por ciento, significa que la organización debe llevar a efecto un planteamiento para que el desempeño en este caso cabildo y comisiones cumplan con todo lo que ha estado debidamente estipulado. (Lcdo. Víctor Avelino Yagual).

**Vicepresidente:** Los objetivos que son planteados en un determinado momento permitirán que los directivos marquen el rumbo que debe tomar la organización para llegar a éxito y si estos no se están cumpliendo se debe realizar un monitoreo para saber que está sucediendo. (Sr. Edwin Cárdenas).

**Secretaria:** Los directivos de una institución desean siempre que su empresa esté debidamente organizada y que su desempeño sea de la mejor manera para que sus metas puedan cumplirse. (Sra. Jenny Santos).

**Tesorera:** Quienes forman parte de la organización tanto directivos como demás colaboradores son los responsables de que el desempeño corporativo sea eficiente y por ende esto se refleja en el cumplimiento de los objetivos, ya que si no se los llega a cumplir es porque algo está pasando en la institución. (Sra. Gina Yagual).

**Síndico:** El desempeño corporativo de una institución va de la mano con la toma de decisiones que sus directivos ejecuten, tomando en cuenta todos los factores internos y externos que estén a favor o en contra de la misma. (Abg. Georgina Panchana).

**3.1.12 ¿En qué consiste para usted un plan estratégico? Y ¿De qué forma usted contribuiría para el desarrollo e implementación de esta propuesta?**

**Presidente:** Un plan Estratégico significa que con mucha antelación se ha realizado un estudio analítico sobre determinada propuesta y para que esto tenga los objetivos que persigue, una de las bases sería trabajar en equipo dejando a un lado intereses mezquinos y personales, lo cual no permitiría que los objetivos se cumplan, pero si se apunta sobre lo primero quien ganaría es la comunidad y el gremio comunal. (Lcdo. Víctor Avelino Yagual).

**Vicepresidente:** Implica detallar las actividades para luego determinar cómo se las va a cumplir en un tiempo determinado. Organizaría a los socios comuneros para planificar las tareas. (Sr. Edwin Cárdenas).

**Secretaria:** Creo que nuestra comuna estaría mejor organizada si todos nos comprometiéramos a cumplir, por mi parte, apoyaré en todo lo que esté a mi alcance. (Sra. Jenny Santos).

**Tesorera:** Entiendo que lo que se pretende es mejorar las actividades de la comuna mediante una buena planificación y organización. Siendo esto bueno para el gremio me comprometería a dar todo mi apoyo. (Sra. Gina Yagual).

**Síndico:** Elaborar un plan estratégico implica plantearse objetivos sean estos a corto, mediano o largo plazo, esto significa que se plasman nuestras aspiraciones y se busca los mecanismos para que puedan ser cumplidos. De mi parte estoy dispuesta a formar parte del cambio para la comuna, daría asesoramiento en todo lo que corresponde a los aspectos legales. (Abg. Georgina Panchana).

### **3.2 ANÁLISIS GENERAL DE LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA.**

- Los socios comuneros que pertenecen al cabildo de la comuna “Entre Ríos” poseen un nivel de instrucción que se considera aceptable para que puedan administrar una organización.
- Aunque no tienen conocimientos profundos en cuanto a la planeación estratégica estuvieron dispuestos a colaborar para se realizara todo este proceso investigativo.
- Los miembros del cabildo tienen todos los deseos de superarse y siempre están tratando de dar su mejor esfuerzo para que esta organización pueda seguir desarrollándose.
- Manifestaron también que si debe mejorarse mucho en cuanto a la planeación y organización de las actividades porque todo debe ser debidamente planificado para que pueda llevarse a cabo.
- El objetivo que en el actualidad están persiguiendo es poder conseguir la titulación de las tierras comunales porque a partir de ahí se podrán gestionar demás proyectos que traerán muchos beneficios.
- Aunque no tienen sus objetivos plasmados en un papel, los tienen bien claros y poseen muchos proyectos en mente, que con una buena planeación y gestión pueden llevarse a cabo, siempre y cuando exista la predisposición de sus directivos, así como también el apoyo de todos quienes conforman la comuna.

### **3.3 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS COMUNEROS**

La aplicación de las encuestas permitió obtener información veraz y objetiva acerca de la opinión de los socios comuneros con respecto al proyecto de investigación. Datos importantes que permitieron mejorar la propuesta de este informe para beneficio del gremio comunal y de la comunidad en general.

Después de haber sido aplicadas las encuestas en la Comuna “Entre Ríos” se obtuvo los siguientes datos con respecto al género de los encuestados. Del total de socios comuneros encuestados la mayoría son de género masculino representando un 60% de la muestra, mientras que el 40% restante son de género femenino, podemos manifestar que la diferencia que existe de género no constituye una diferencia significativa al momento de analizar de manera general las respuestas proporcionadas por ellos, podemos darnos cuenta de aquello al analizar las respuestas dadas en los demás ítems.

Para el estudio de esta investigación se establecieron 4 grupos de edad distribuyéndose tal como se indica. Es importante destacar que el segmento de edad más representativo de socios comuneros encuestados en general es el de 51 años en adelante representado con el 66% de la muestra en estudio, las personas comprendidas entre 36 a 50 años representan el 27%, y con porcentajes mínimos encontramos a las personas comprendidas entre 26 a 35 años representado con el 6% y las personas entre 18 a 25 años que representa el 1% de la muestra.

### 3.3.1 Actividad.

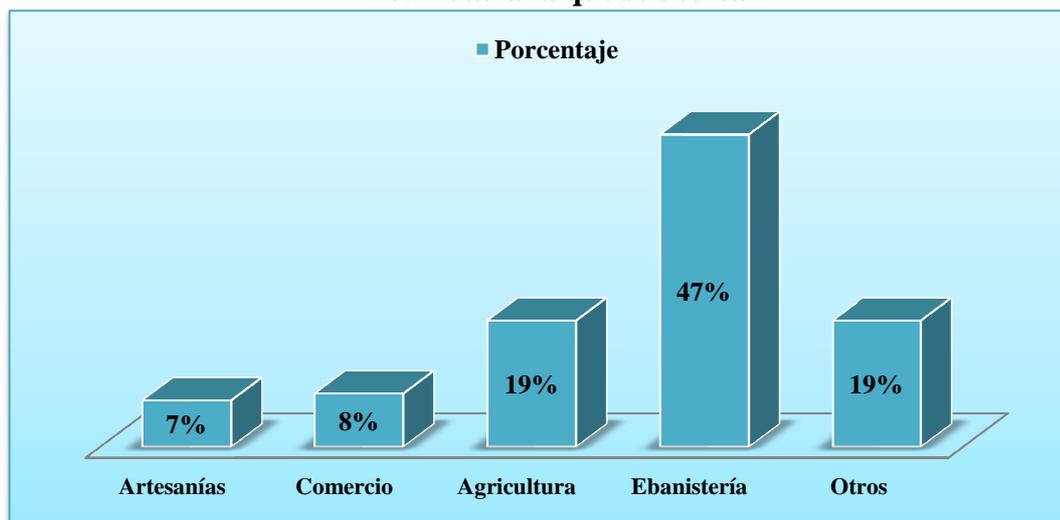
**Cuadro N° 6**  
**Actividad a la que se dedican.**

3. ¿A que actividad se dedica usted actualmente?		
Actividad	Encuesta	Porcentaje
Artesanías	11	7 %
Comercio	12	8 %
Agricultura	28	19 %
Ebanistería	71	47 %
Otros	28	19 %
<b>Total:</b>	<b>150</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

**Gráfico N° 4**  
**Actividad a la que se dedican**



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

El dato más representativo de este estudio es que una mayoría de socios comuneros se dedican a la ebanistería representando un 47% de la muestra poblacional, las personas que se dedican a la agricultura están representadas por el 19% y con otro 19% que representa a las personas que se dedican a realizar otras actividades como quehaceres domésticos, panaderos, chofer, corte y confección de ropa, entre otras. Con porcentajes mínimos encontramos a las personas que se dedican al comercio y a las artesanías con un porcentaje de 8% y 7% respectivamente. (Ver cuadro N° 6).

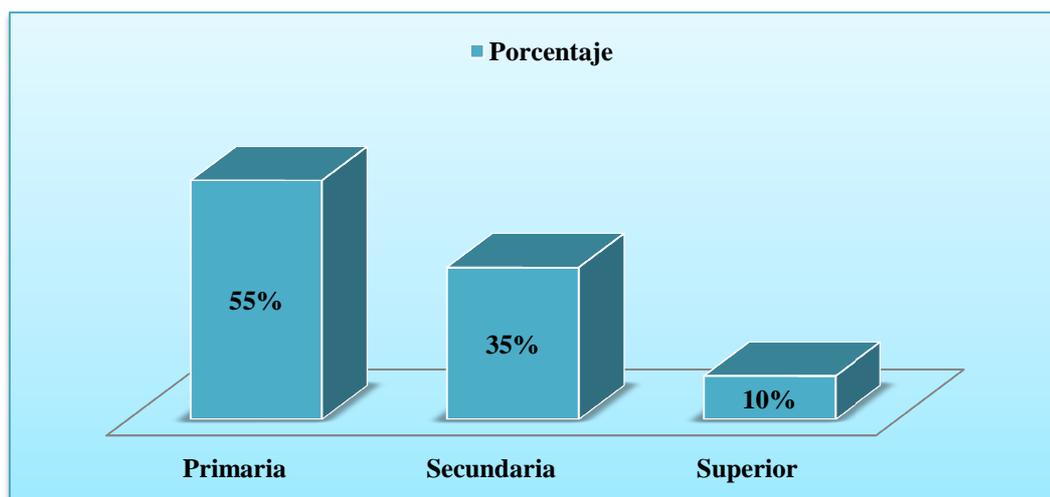
### 3.3.2 Nivel de estudio.

**Cuadro N° 7**  
**Nivel de estudio.**

<b>4. ¿Cuál es su nivel de estudio?</b>		
<b>Nivel de estudio</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Primaria</b>	<b>83</b>	<b>55 %</b>
<b>Secundaria</b>	<b>52</b>	<b>35 %</b>
<b>Superior</b>	<b>15</b>	<b>10 %</b>
<b>Total:</b>	<b>150</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta  
**Elaborado por:** Erika Reyes Santos

**Gráfico N° 5**  
**Nivel de estudio.**



**Fuente:** Datos de la Encuesta  
**Elaborado por:** Erika Reyes Santos

El nivel de educación con la que cuentan la mayoría de socios comuneros es la educación primaria que está representada en un 55% de la muestra, las personas que tienen un nivel secundario de estudio representan el 35% por lo tanto es obvio que no van a contar con un estudio de tercer nivel, pero sin embargo si existe un 10% que tiene estudios superiores. Podemos concluir que los conocimientos que poseen la mayoría de los socios comuneros no son actualizados, por ende no conocen a profundidad los temas de planeación estratégica y elaboración de planes para mejorar el desarrollo de las actividades. (Ver cuadro N° 7).

### 3.3.3 Participación en el desarrollo de un plan estratégico.

Cuadro N° 8

#### Participación en el Plan Estratégico

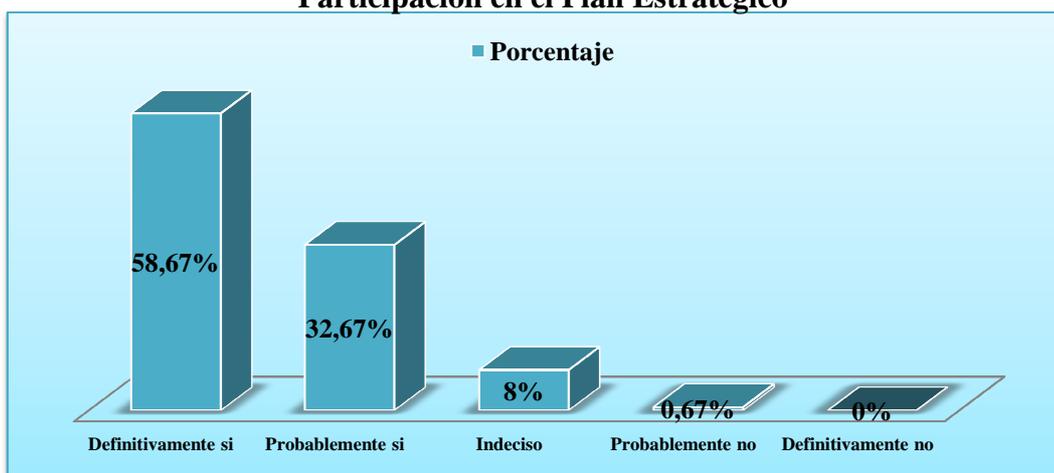
1. ¿Estaría usted dispuesto a participar en el desarrollo de un plan estratégico para la Comuna “Entre Ríos”?		
Opciones	Encuesta	Porcentaje
Definitivamente si	88	58,67 %
Probablemente si	49	32,67 %
Indeciso	12	8 %
Probablemente no	1	0,67 %
Definitivamente no	0	0 %
<b>Total:</b>	<b>150</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

Gráfico N° 6

#### Participación en el Plan Estratégico



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

El 58,67% de la población en estudio está decidido a formar parte del desarrollo de un Plan Estratégico, el 32,67% manifestó que probablemente si participaría en lo que se está proponiendo. Con porcentajes menores encontramos que el 8% y el 0,67% de personas respondieron que están indecisos y probablemente no participarían respectivamente. Aunque la mayor parte de los socios comuneros no poseen conocimientos avanzados y actualizados de lo que se quiere realizar están dispuestos a participar en la implementación de este proyecto porque creen que obtendrán beneficios para la comuna. (Ver cuadro N° 8).

### 3.3.4 Expectativas con una mejor planificación.

Cuadro N° 9

#### Expectativas con una mejor planificación

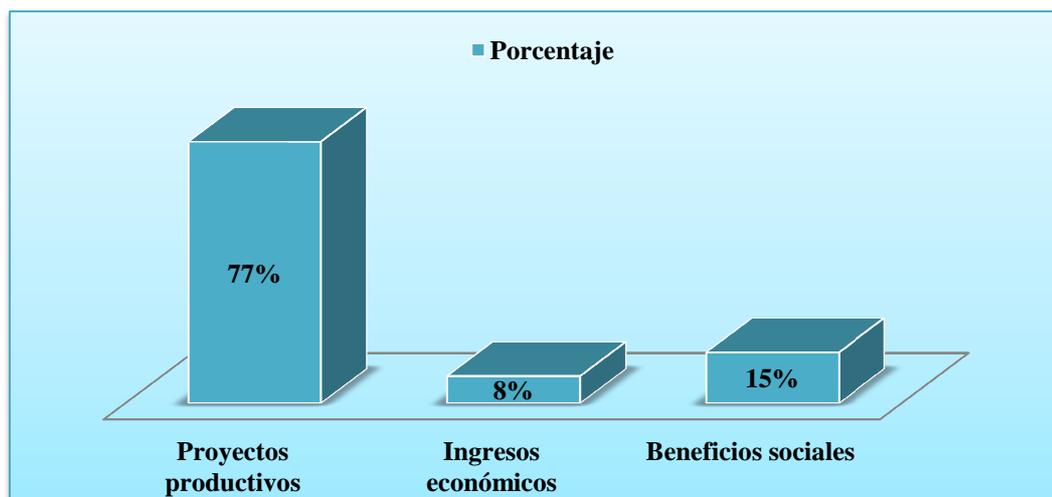
6. ¿Que espera a futuro con el desarrollo de una mejor planificación de las actividades de la Comuna?		
Opciones	Encuesta	Porcentaje
Proyectos productivos	116	77 %
Ingresos económicos	12	8 %
Beneficios sociales	22	15 %
<b>Total:</b>	<b>150</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

Gráfico N° 7

#### Expectativas con una mejor planificación



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

Con respecto a esta interrogante los socios comuneros manifestaron que esperan que sus dirigentes elaboren y ejecuten proyectos productivos para la comuna y que se vea el desarrollo de esta pequeña población, esto lo pudimos comprobar al realizar la encuesta lo cual representa un 77% de la muestra en estudio, el 15% de las personas encuestadas respondieron que sería importante obtener también beneficios sociales para toda la comunidad, siguiendo con el análisis encontramos que el 8% de la población muestral manifestó que les gustaría que la comuna obtenga más ingresos económicos. (Ver cuadro N° 9).

### 3.3.5 Gestión administrativa.

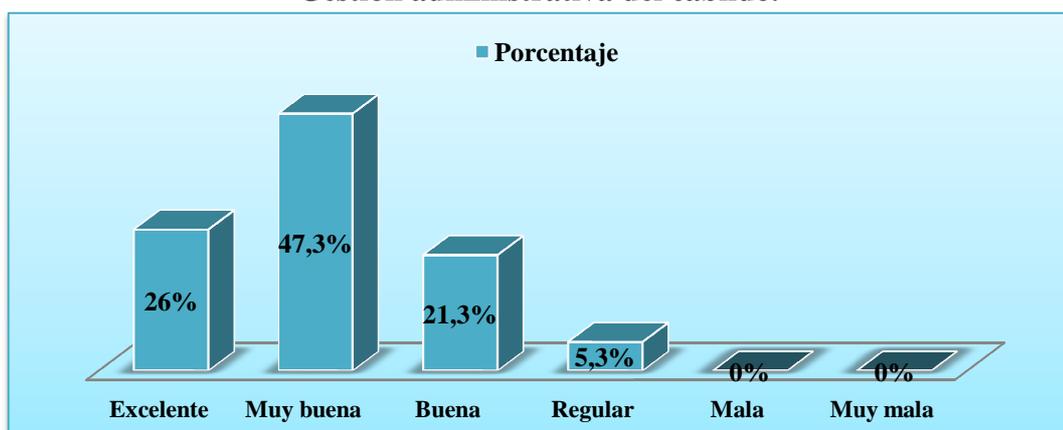
**Cuadro N° 10**  
**Gestión administrativa del cabildo.**

7. ¿Cómo evalúa usted la gestión administrativa del cabildo de esta institución?		
Opciones	Encuesta	Porcentaje
Excelente	39	26 %
Muy buena	71	47,3 %
Buena	32	21,3 %
Regular	8	5,3 %
Mala	0	0 %
Muy mala	0	0 %
<b>Total:</b>	<b>150</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

**Gráfico N° 8**  
**Gestión administrativa del cabildo.**



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

Los socios comuneros evaluaron la gestión administrativa del cabildo actual en la cual el presidente es el Lcdo. Víctor Avelino Yagual, manifestaron que su administración es muy buena representado en un 47,3% de la muestra encuestada, el 26% manifestó que es excelente, mientras que el 21,3% dijo que la gestión administrativa es buena y un porcentaje mínimo de 5,3% dijo que era regular. Esto significa que están conformes de cómo se está administrando la organización pero de todas formas es necesario sugerir nuevas tendencias administrativas a través de este proyecto para que la gestión administrativa sea excelente. (Ver cuadro N° 10).

### 3.3.6 Frecuencia en que se rinden los informes.

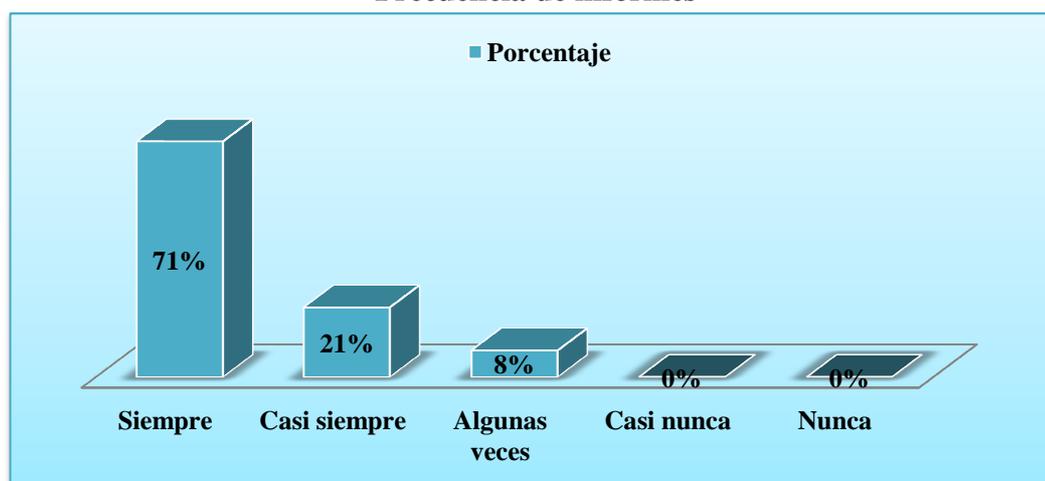
**Cuadro N° 11**  
**Frecuencia de informes**

8. ¿Con qué frecuencia se dan informes a los comuneros de las acciones o actividades que realiza la comuna?		
Opciones	Encuesta	Porcentaje
Siempre	106	71 %
Casi siempre	32	21 %
Algunas veces	12	8 %
Casi nunca	0	0 %
Nunca	0	0 %
<b>Total:</b>	<b>150</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

**Gráfico N° 9**  
**Frecuencia de informes**



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

Con respecto a esta interrogante los socios comuneros manifestaron que siempre en las reuniones se presentan los informes respectivos de las gestiones que se están realizando en la comuna representando el 71% de la opinión de los encuestados, el 21% manifestó que casi siempre se presentan los informes y el 8% dijo que algunas veces se informa de las actividades que se realiza en la comuna, podemos entonces deducir que no todos los socios comuneros asisten a las reuniones que convoca el cabildo porque no se dan por enterado que siempre el cabildo está informando de las gestiones que realiza. (Ver cuadro N° 11).

### 3.3.7 Importancia de plantearse objetivos organizacionales.

Cuadro N° 12

#### Importancia del planteamiento de objetivos

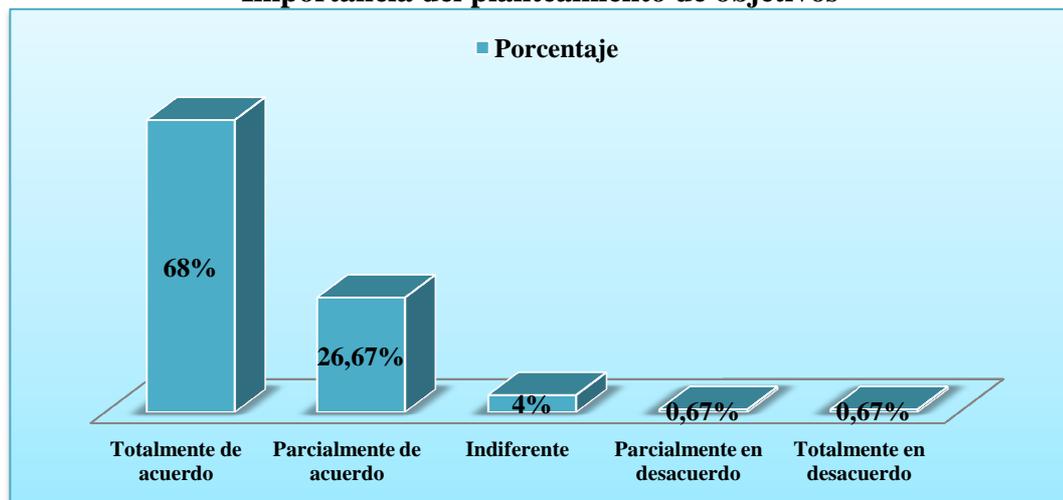
9. ¿Es importante el planteamiento de objetivos organizacionales para alcanzar resultados positivos en la administración?		
Opciones	Encuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	102	68 %
Parcialmente de acuerdo	40	26,67 %
Indiferente	6	4 %
Parcialmente en desacuerdo	1	0,67 %
Totalmente en desacuerdo	1	1 %
<b>Total:</b>	<b>150</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

Gráfico N° 10

#### Importancia del planteamiento de objetivos



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

Con respecto a esta interrogante sobre la importancia del planteamiento de objetivos organizacionales de acuerdo a los conocimientos empíricos que poseen los socios comuneros, el 68% opina que están totalmente de acuerdo, que es importante el planteamiento de objetivos para que la organización pueda mejorar sus actividades, el 26,67% dice que están parcialmente de acuerdo, mientras que existe una minoría del 4% que le es indiferente, es decir no le da la importancia adecuada al tema, esto se debe al poco conocimiento que tienen en cuanto a planeación y administración. (Ver cuadro N° 12).

### 3.3.8 El nivel de comunicación aporta al desarrollo de la organización.

**Cuadro N° 13**

**La comunicación aporta al desarrollo.**

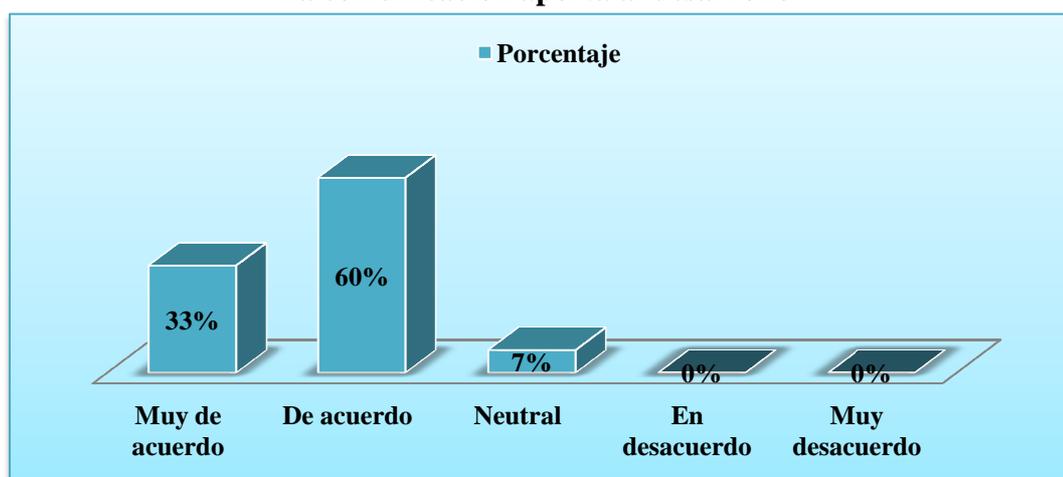
<b>10. ¿Está usted de acuerdo que el nivel de comunicación que existe entre socios comuneros y directivos aporta al desarrollo de la organización?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	<b>50</b>	<b>33 %</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>90</b>	<b>60 %</b>
<b>Neutral</b>	<b>10</b>	<b>7 %</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
<b>Muy desacuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
<b>Total:</b>	<b>150</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta

**Elaborado por:** Erika Reyes Santos

**Gráfico N° 11**

**La comunicación aporta al desarrollo.**



**Fuente:** Datos de la Encuesta

**Elaborado por:** Erika Reyes Santos

Con respecto al nivel de comunicación, la opinión que se obtuvo de los socios comuneros fue que están de acuerdo que este aspecto aporta al desarrollo de la organización representado en un 60% de personas encuestadas, mientras que un 33% de los encuestados manifestó que están muy de acuerdo en que depende de la comunicación que exista una organización puede salir adelante, y un 7% de los encuestados se manifiesta neutral ante esta interrogante. Lo que significa que no se sienten totalmente conformes, por lo cual debería mejorarse el nivel de comunicación interpersonal para estar mejor organizados. (Ver cuadro N° 13).

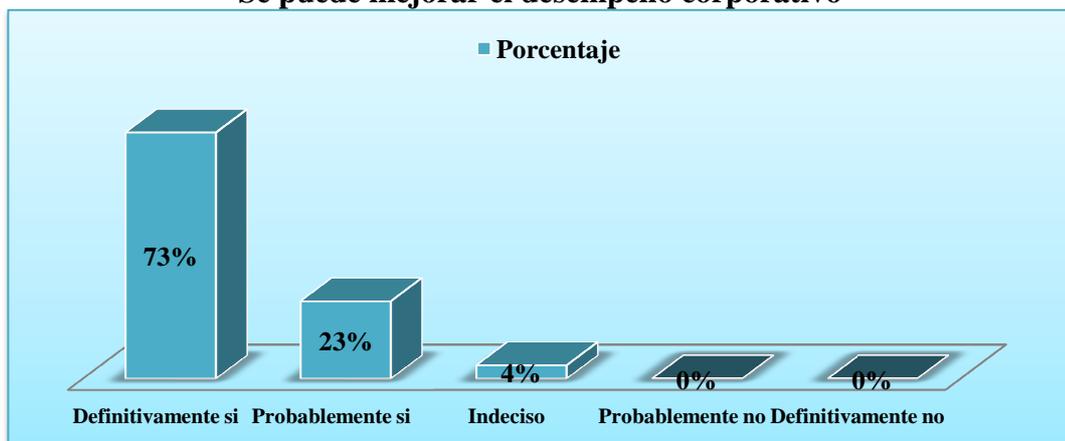
### 3.3.9 Podría mejorarse el desempeño corporativo con la planificación estratégica.

**Cuadro N° 14**  
**Se puede mejorar el desempeño corporativo**

<b>11. ¿Considera usted que la Comuna “Entre Ríos” podría mejorar su desempeño corporativo con una debida planificación estratégica?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Definitivamente si</b>	<b>110</b>	<b>73 %</b>
<b>Probablemente si</b>	<b>34</b>	<b>23 %</b>
<b>Indeciso</b>	<b>6</b>	<b>4 %</b>
<b>Probablemente no</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
<b>Definitivamente no</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
<b>Total:</b>	<b>150</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Datos de la Encuesta  
Elaborado por: Erika Reyes Santos

**Gráfico N° 12**  
**Se puede mejorar el desempeño corporativo**



Fuente: Datos de la Encuesta  
Elaborado por: Erika Reyes Santos

Con respecto a esta interrogante se obtuvieron los siguientes resultados. El 73% de personas encuestadas manifestaron que definitivamente si se mejoraría el desempeño corporativo de la Comuna “Entre Ríos” aplicando una debida planificación estratégica, el 23% manifestó que probablemente si se mejoraría el desempeño del gremio comunal, mientras que un 4% de las personas encuestadas están indecisas debido a que nunca antes se ha realizado una planificación formal de las actividades que realiza la organización. Por lo tanto la mayoría de socios aprueba que debería planificarse mejor las actividades. (Ver cuadro N° 14)

### 3.3.10 Implementación del plan estratégico.

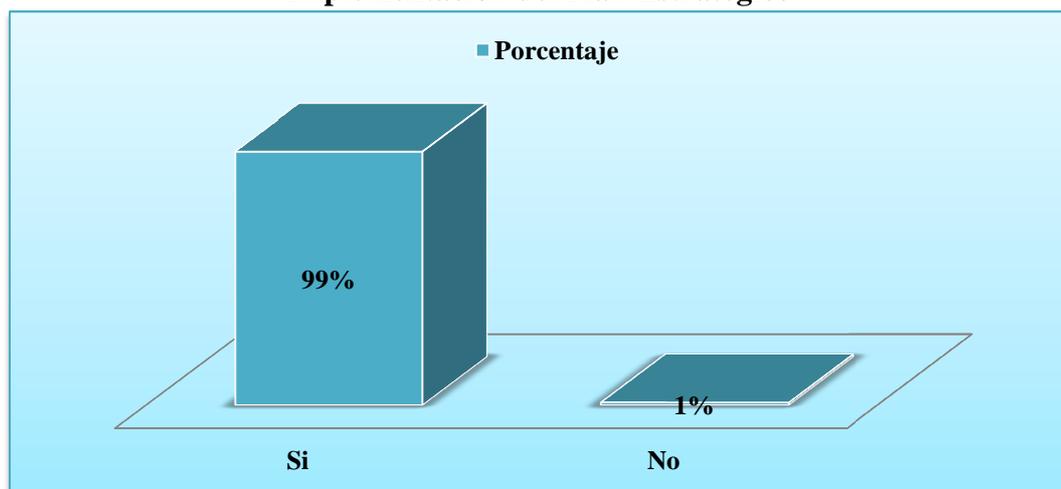
**Cuadro N° 15**  
**Implementación del Plan Estratégico**

12. ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de un plan estratégico en la Comuna “Entre Ríos”?		
Opciones	Encuesta	Porcentaje
Si	148	99 %
No	2	1 %
<b>Total:</b>	<b>150</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

**Gráfico N° 13**  
**Implementación del Plan Estratégico**



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Erika Reyes Santos

Con relación a esta última interrogante del proceso de investigación se obtuvo los siguientes resultados. Del total de la muestra encuestada el 99% manifestó que si están de acuerdo que se desarrolle y se implemente el Plan estratégico del presente estudio en la Comuna “Entre Ríos”, porque a pesar de que no tienen mucho conocimiento de planeación estratégica y elaboración de planes, de alguna manera piensan que este trabajo aportará algo positivo para la institución y traerá beneficios para la comunidad en general así como también confían en los futuros profesionales. (Ver cuadro N° 15).

### **3.4 ANÁLISIS GENERAL DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.**

- Las preguntas fueron previamente elaboradas para lograr obtener la información pertinente en cuanto al tema de investigación.
- Se obtuvo la debida cooperación por parte de los socios comuneros de la comuna “Entre Ríos” para realizar este parte del proceso de investigación.
- Todos los socios comuneros están de acuerdo en que se realicen proyectos investigativos para aportar con conocimientos válidos que puedan llevarse a cabo.
- Aunque no cuentan con conocimientos amplios de cómo llevar a cabo una planeación estratégica confían en que los nuevos profesionales verdaderamente pueden hacer un aporte significativo al desarrollo de las organizaciones.
- Como podemos darnos cuenta la mayoría de las personas que son socios comuneros ya son mayores de edad, hay pocas personas que son jóvenes, por esta misma razón que muchos tenían dudas de lo que se estaba indagando porque no tienen conocimiento, pero sin embargo están dispuesto a prestar su colaboración.
- La gestión administrativa que está llevando a cabo el cabildo no está en tan malas condiciones, pero si es importante que se incorporen aspectos importantes en la organización como una misión, visión, valores y objetivos.

### 3.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

**Hi:** La elaboración del Plan Estratégico para la Comuna “Entre Ríos”, permitirá mejorar el desempeño corporativo, contribuyendo así al logro de las metas y objetivos institucionales.

**Cuadro N° 16**

**El plan estratégico permitirá mejorar el desempeño corporativo (1)**

		A	B	C	
		<b>Definitivamente si se mejoraría el desempeño corporativo</b>	<b>Probablemente si se mejoraría el desempeño corporativo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Tniof</b>
<b>1</b>	<b>Si se elabora e implementa el plan estratégico</b>	109	34	5	148
<b>2</b>	<b>No se elabora e implementa el plan estratégico</b>	1	0	1	2
	<b>Tnioc</b>	110	34	6	<b>n = 150</b>

De las personas encuestadas 109 socios están de acuerdo que definitivamente si se mejoraría el desempeño corporativo de la comuna con la elaboración del plan estratégico, mientras que sólo 1 persona dijo que no le gustaría que se desarrolle el mismo. 34 de las personas encuestadas opinaron que probablemente si se mejoraría el desempeño corporativo de la comuna “Entre Ríos” elaborando e implementando el plan estratégico.

Por otro lado 6 personas estaban indecisas en que realmente se mejoraría el desempeño corporativo de la comuna, pero al final 5 de estas decidieron que si se implemente el plan estratégico y 1 definitivamente dijo que no se implemente el mismo.

El siguiente paso que realizaremos para la comprobación de la hipótesis es calcular las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tn_{iof}) (Tn_{ioc})}{n}$$

**Donde:**

nie = frecuencia absoluta esperada.

Tn<sub>iof</sub> = total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.

Tn<sub>ioc</sub> = total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

n = tamaño muestral.

**Se calcula entonces las frecuencias esperadas:**

$$nieA1 = (148 \times 110) / 150 = 108,53$$

$$nieB2 = (2 \times 34) / 150 = 0,45$$

$$nieA2 = (2 \times 110) / 150 = 1,47$$

$$nieC1 = (148 \times 6) / 150 = 5,92$$

$$nieB1 = (148 \times 34) / 150 = 33,55$$

$$nieC2 = (2 \times 6) / 150 = 0,08$$

Observemos como queda la nueva tabla con las frecuencias absolutas esperadas (nie) para nuestro estudio.

**Cuadro N° 17**

**El plan estratégico permitirá mejorar el desempeño corporativo (2)**

		A	B	C	
		Definitivamente si se mejoraría el desempeño corporativo	Probablemente si se mejoraría el desempeño corporativo	Indeciso	Tn <sub>iof</sub>
1	Si se desarrolla e implementa el plan estratégico	nio = 109	nio = 34	nio = 5	148
		nie = 108,53	nie = 33,55	nie = 5,92	
2	No se desarrolla e implementa el plan estratégico	nio = 1	nio = 0	nio = 1	2
		nie = 1,47	nie = 0,45	nie = 0,08	
	<b>Tn<sub>ioc</sub></b>	110	34	6	<b>n= 150</b>

Una vez que hemos obtenido las frecuencias absolutas esperadas, aplicamos la fórmula de la chi cuadrada.

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

**En los cuales:**

$x^2$  = chi cuadrada.

nio = frecuencia absoluta observada.

nie = frecuencia absoluta esperada.

Esta formula la aplicamos a cada celda. Es decir restamos la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir este resultado entre la frecuencia esperada. Cuando se obtenga la chi cuadrada para cada celda se suman todos los valores y este será el valor de la chi cuadrada calculada así tenemos entonces:

$$x^2A1 = (109-108,53)^2 / 108,53 = 0,002007$$

$$x^2A2 = (1-1,47)^2 / 1,47 = 0,148485$$

$$x^2B1 = (34-33,55)^2 / 33,55 = 0,006126$$

$$x^2B2 = (0-0,45)^2 / 0,45 = 0,453333$$

$$x^2C1 = (5-5,92)^2 / 5,92 = 0,142973$$

$$x^2C2 = (1-0,08)^2 / 0,08 = 10,580000$$

Luego procedemos a sumar:

$$\chi^2 = \chi^2 A1 + \chi^2 A2 + \chi^2 B1 + \chi^2 B2 + \chi^2 C1 + \chi^2 C2 = 0,002007 + 0,148485 + 0,006126 + 0,453333 + 0,142973 + 10,580000 = 11,332924$$

Después de haber determinado el valor de la chi cuadrada procedemos a compararlo con su valor teórico y para poder realizar esta comparación tenemos que calcular el grado de libertad, en este caso vamos a considerar al 95% del nivel de confianza. Para proceder al cálculo del grado de libertad se lo realizó mediante la siguiente fórmula.

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

**Donde:**

gl = grados de libertad

f = filas

c = columnas

Entonces:  $gl = (2-1) (3-1) = (1) (2) = 2$

Para finalizar este proceso ubicamos en la tabla de valores el valor de la chi cuadrada para grado de libertad 2 y nivel de confianza 95%. El valor encontrado es 5,991.

La chi cuadrada calculada es 11,332924, valor significativamente mayor que el de la chi cuadrada teórica, por lo tanto se acepta la hipótesis de trabajo. Entonces es verdad que la elaboración del plan estratégico permitirá mejorar el desempeño corporativo de la comuna “Entre Ríos” lo cual permitirá contribuir al logro de las metas y objetivos institucionales.

### 3.6 CONCLUSIONES

Después de haber realizado las encuestas y entrevistas respectivas del presente estudio se concluye lo siguiente:

- Que los socios comuneros no poseen un conocimiento amplio en cuanto a planeación y muchos menos de una planeación estratégica.
- Que los socios comuneros tienen conocimientos empíricos en cuanto a planeación de acuerdo a las experiencias que han obtenido en el transcurso de los años.
- Que los directivos que pertenecen al cabildo de la comuna están realizando de mejor manera su gestión administrativa, pero serviría de mucho aceptar ciertos puntos de vista para mejorar en los aspectos que sean necesarios.
- Que los socios comuneros están de acuerdo que se elaboren proyectos para beneficio de las instituciones, los cuales aportarán con conocimientos que aun no se han desarrollado en las mismas, permitiéndose así actualizar procesos e implementar nuevas formas de administración.
- Que el cabildo de la comuna “Entre Ríos” tiene muchos proyectos en mente que podrían llevarse a cabo si todos los socios comuneros y la comunidad en general se presta a colaborar con buenas intenciones y no por interese personales.
- Que los directivos de este gremio organizado y debidamente reconocido por las autoridades gubernamentales estarán siempre en la lucha para alcanzar los objetivos propuestos.

### **3.7 RECOMENDACIONES**

- Que es necesario desarrollar y realizar un estudio más detallado en cuanto a la diversidad de proyectos, que se podrían llevar a cabo en instituciones como estas, que no tienen fines de lucro, sino más bien, apuntan hacia el desarrollo de la sociedad en general.
- Que se elaboren y se implementen dichos proyectos para beneficio de la comunidad.
- Que los profesionales que existen en esta localidad realicen aportaciones de conocimiento para fomentar el desarrollo de los pueblos y más que nada porque las futuras generaciones serán las principalmente beneficiadas.
- Que los socios comuneros y comunidad en general se plantee objetivos, y que se propongan a cumplirlos porque trabajando en equipo se pueden generar grandes cambios para la sociedad.
- Que desarrollando una debida planeación estratégica se pueden lograr las grandes metas en el futuro deseado, así como también planificar actividades y prever situaciones que podrían estar perjudicando a esta organización.
- Que se implemente nuevas tendencias administrativas como lo es, la planeación estratégica porque aportará con muchos conocimientos que hoy en día las demás organizaciones están adoptando para su mejor desenvolvimiento.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA “ENTRE RÍOS”, PARROQUIA ATAHUALPA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERIODO 2013 – 2017.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

El plan estratégico es un documento formal el cual permite a las organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, sociales y deportivas marcar el rumbo de las mismas en el presente y por lo consiguiente en el futuro.

Los entes organizados como las comunas que se encuentran situadas en las áreas rurales de la Provincia de Santa Elena, tienen muchos vacíos en cuanto a la forma de administrar sus recursos y gestionar proyectos para beneficio de la comunidad, siendo muy importante en estos casos la cooperación total de todos sus miembros para que puedan desarrollarse de mejor manera.

Con relación a la Común a “Entre Ríos” perteneciente a la Parroquia Atahualpa, en sus veinte años de existencia no se ha elaborado una guía que permita direccionar todas y cada una de sus actividades contribuyendo así a mejorar en gran medida la planificación de las mismas. Las actividades que se han venido realizando hasta el momento han sido de manera empírica sin haber establecido los respectivos procesos. Es por eso que se decidió realizar un aporte significativo de conocimientos para fomentar el desarrollo en las comunidades rurales. Mediante oficio entregado al Lcdo. Víctor Avelino Yagual Presidente de la Comuna “Entre Ríos” con fecha 20

de junio del presente año solicitando el permiso correspondiente para realizar este proyecto investigativo, el cual se concretó con la respuesta otorgada el 11 de julio del año en curso por el Presidente de la Comuna con el sello respectivo avalando ante las autoridades universitarias la autorización por parte de este gremio comunal.

Después de haber iniciado el proceso de investigación siempre se obtuvo la colaboración del Lcdo. Víctor Avelino Yagual Presidente de la Comuna “Entre Ríos”, de todo los miembros directivos del cabildo y de los demás socios comuneros. Los cuales participaron activamente en el proceso de recolección de información para tener conocimientos amplios de la realidad existente, este proceso se realizó mediante la aplicación de las técnicas de investigación las cuales fueron la entrevista y la encuesta.

Este trabajo investigativo presenta la estructura organizacional de la Comuna “Entre Ríos”, las funciones de los diferentes cargos y las jerarquías de los dirigentes. Y como todo ente organizado hemos creado también su Visión, Misión, Objetivos, Principios y Valores que debe poseer, estos principios rectores permitirán a la organización mantener el rumbo porque todos quienes la conforman seguirán un mismo camino enfocado hacia un solo objetivo.

Después de haber realizado un análisis situacional de la Comuna para determinar que factores afectan a la organización nos referimos a las amenazas así como también haber determinado las debilidades, las fortalezas y las oportunidades, que facilitaron mejorar esta propuesta. Se pudo determinar de acuerdo a las necesidades los diferentes proyectos, programas, cursos de acción y estrategias a ser implementadas mediante el Plan Estratégico para el logro de los objetivos institucionales.

## **4.2 MARCO SITUACIONAL**

### **COMUNA “ENTRE RÍOS” PARROQUIA ATAHUALPA.**

A partir de la creación de la Parroquia Atahualpa, en donde la mayor parte de la población comenzó a aprender el oficio de la ebanistería y se dedicaba a la fabricación de muebles, haciendo de esto su principal ingreso económico con el que mantenían a sus familias.

Con el pasar de los años la situación económica de las familias se ponía un poco difícil debido a los cambios de gobierno que tenía el Ecuador ya que cada mandatario implementaba sus políticas y estrategias para gobernar, casi siempre existía la inflación de la canasta básica, el ámbito educativo también tenía sus costos con los cuales muchos jefes de hogar no podían cubrir, las personas salían del pueblo hacia la ciudad en busca de mejores condiciones de trabajo y mejores ingresos.

Por otra parte seguían existiendo familias que se mantenían con la crianza del ganado, lo cual le generaba ingresos para su sustento diario y otras familias se dedicaron al cultivo, siendo esta última actividad motivo para que las personas habitantes de la Parroquia Atahualpa generen nuevos asentamientos en las afueras de la población Atahualpense.

Es desde entonces que los moradores se organizaron para formar la que hoy en día es la Comuna “Entre Ríos” cuando aún pertenecíamos a la provincia del Guayas. Se realizaron múltiples gestiones hasta conseguir la legalización de la comuna mediante acuerdo ministerial N° 0403 del 3 de agosto 1992, los moradores decidieron agruparse con el único objetivo de buscar mejores condiciones de vida

y generar mayores beneficios para todos, manteniendo sus culturas y tradiciones ancestrales.

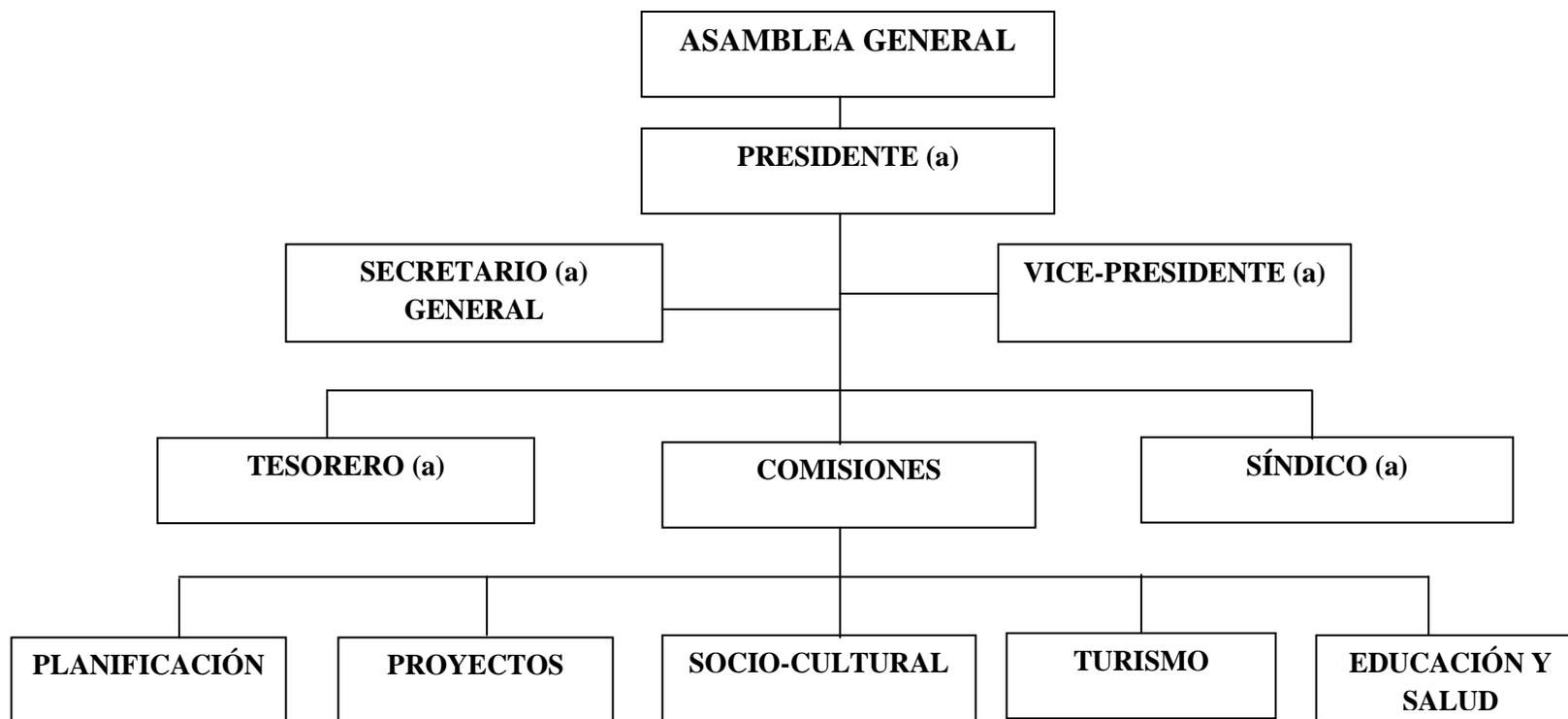
La Comuna “Entre Ríos”, como persona jurídica de derecho privado y con finalidad comunitaria y social, posee muchos objetivos entre ellos mejorar el nivel de vida, salud, alimentación, capacitación, vivienda y trabajo de sus moradores, en donde muchos de estos objetivos no se han podido cumplir debido a las formas de administración que ha tenido, en ocasiones porque no se ha tenido el control y seguimiento necesario de las actividades y mucho menos de los recursos económicos.

Por muchos años no se ha definido cual es su misión y cuáles son las aspiraciones futuras que desean alcanzar como ente organizado, han venido trabajando sin una guía que le permita priorizar las actividades y llevar una mejor planificación de las mismas. Lo cual no ha permitido que este sector de la provincia obtenga un mejor desarrollo como otros sectores.

La sede de la Comuna “Entre Ríos” está ubicada en el perímetro de la Parroquia Atahualpa, cantón Santa Elena, cuya organización y funcionamiento, está regulada de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política de la República y en la Ley de Organización y Régimen de las Comunas y el Estatuto Jurídico de las Comunidades Campesinas.

### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMUNA “ENTRE RÍOS”

Gráfico N° 14  
Estructura Organizacional de La Comuna “Entre Ríos”



Fuente: Estructura Organizacional Comuna “Entre Ríos”  
Elaborado por: Erika Reyes Santos.

#### **4.4 ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

##### **4.4.1 FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL.**

1. Elegir a los miembros directivos del cabildo el último mes del año en Asamblea general ordinaria.
2. Aprobar y desaprobar el ingreso de socios nuevos, después de haberse realizado la investigación respectiva para ver si cumple o no con lo dispuesto para su ingreso.
3. Vigilar que las actividades se desarrollen de acuerdo a lo estipulado.
4. Autorizar al cabildo realizar gastos como lo estipula el reglamento interno para gestionar beneficios para el gremio comunal.
5. Determinar las políticas que deben cumplir todos los socios y socias de la comuna.
6. Imponer sanciones de acuerdo al reglamento interno.
7. Conocer todos los sucesos que afecten o puedan afectar a la Comuna “Entre Ríos” y buscar soluciones pertinentes.
8. Tomar decisiones prudentes para mejorar el desenvolvimiento de las actividades.

##### **4.4.2 FUNCIONES DEL PRESIDENTE(a).**

1. Convocar y presidir las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias de la comuna.
2. Convocar y presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias del cabildo.
3. Informar en la Asamblea General Ordinaria todas las gestiones que se están realizando para beneficio de las y los comuneros.
4. Representar legal y extrajudicialmente a la comuna, así como también formar parte de la administración de la misma.

5. Aprobar y legalizar con su firma las actas, convenios, gastos, oficios, memorándum y demás documentos que se relacionen con la comuna.
6. Vigilar los movimientos económicos que realiza la caja comunal y ser responsable de los mismos con el tesorero.
7. Supervigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Organización y Régimen de las comunas así como también del Reglamento Interno.
8. Gestionar ante los gobiernos seccionales y demás entidades públicas financiamiento para llevar a cabo los proyectos.
9. Dar seguimiento y control a los proyectos, planes y programas que se estén ejecutando.

#### **4.4.3 FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE(a).**

1. Sustituir al presidente y ejercer sus funciones correspondientes cuando este llegare a faltar sea de manera temporal o definitiva.
2. Coordinar y cooperar con la administración de las actividades de la comuna en cuanto compete al presidente.
3. Viabilizar proyectos.
4. Vigilar que las gestiones que vayan a realizar las comisiones cumplan con los requerimientos.
5. Elaborar el plan anual de la Comuna.

#### **4.4.4 FUNCIONES DEL SECRETARIO(a) GENERAL.**

1. Elaborar las convocatorias por escrito a las Asambleas Generales Ordinarias y extraordinarias o sesiones del cabildo.

2. Llevar el orden respectivo del libro de actas, comunicados, oficios recibidos y enviados así como redactar las actas, redactar los oficios y comunicados con exactitud y pulcritud.
3. Recibir, ordenar, archivar y entregar documentos relacionados con la comuna “Entre Ríos”.
4. Comunicar al Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP) de los socios que ingresan a formar parte del gremio y los que dejan de pertenecer.
5. Coordinar y cooperar en todas las actividades que se relacionan con la comuna en conjunto con los demás miembros directivos.
6. Dar fe de las actividades de la comuna.

#### **4.4.5 FUNCIONES DEL TESORERO(a)**

1. Coordinar todas las actividades referentes a recaudación monetaria y recaudar las aportaciones mensuales de los socios comuneros.
2. Depositar el dinero ingresado en una cuenta de ahorros que debe estar a nombre del tesorero y del presidente de la comuna.
3. Facilitar el dinero correspondiente para realizar los diferentes trámites que requiere hacer la comuna con la debida autorización del cabildo y de la Asamblea General Ordinaria.
4. Coordinar con el cabildo las diferentes gestiones y así poder dar un buen uso del recurso económico.
5. Mantener actualizada la base de datos de los gastos e ingresos de la comuna y presentar los informes correspondientes ante el cabildo y la Asamblea General Ordinaria.
6. Publicar en las Asambleas Generales Ordinarias los listados de los socios morosos que no cumplen con sus obligaciones.

#### **4.4.6 FUNCIONES DEL SÍNDICO**

1. Asesorar al cabildo e intervenir en todos los asuntos judiciales y extrajudiciales.
2. Comparecer en todos los actos y contratos que sean de carácter jurídico para dar fe de que se desarrolle como es debido siempre en beneficio de los socios comuneros y de la comunidad en general.
3. Fiscalizar las actividades que realiza el contador y tesorería para que se proceda a dar el respectivo informe trimestral en los que debe constar su firma.
4. Buscar acceso a capacitaciones para los socios comuneros en aspectos legales que tengan relación con la comuna.
5. Cumplir a cabalidad con las funciones y tareas asignadas por la Asamblea General Ordinaria.
6. Vigilar el cumplimiento de las leyes a las que está regida la comuna, así como también de las resoluciones que se tomen en la Asamblea General Ordinaria.

#### **4.4.7 FUNCIONES DE LAS COMISIONES.**

1. Realizar estudios de proyectos que podrían desarrollarse para mejorar la situación actual de la comuna.
2. Informar al cabildo y a la Asamblea General Ordinaria acerca de los planes que se pretenden desarrollar para el mejor desarrollo de la comuna.
3. Presentar informes y estar en constante comunicación con al cabildo y a la Asamblea General Ordinaria de cómo se están desarrollando las funciones asignadas.
4. Coordinar campañas médicas para que los socios comuneros y la comunidad en general gocen de buena salud.

5. Planificar actividades como mingas de limpieza con el objetivo de procurar la salubridad del centro poblado y poder mantener una buena imagen ante los turistas y demás visitantes.
6. Planificar diferentes actividades que promuevan la atracción de turistas en épocas de feriados con el aval de las autoridades pertinentes.
7. Gestionar los proyectos turísticos ante las entidades y autoridades públicas que permitan obtener el financiamiento adecuado para su implementación.

#### **4.5 REQUISITOS PARA OCUPAR UN CARGO ADMINISTRATIVO EN LA COMUNA “ENTRE RÍOS”.**

Para poder formar parte de los miembros directivos de la comuna, los socios comuneros deberán cumplir los siguientes requisitos de lo contrario no podrán ejercer este derecho.

- a) No presentar antecedentes penales y no tener malas referencias ante la sociedad.
- b) Ser una persona que posea valores éticos y morales.
- c) Presentar su hoja de vida con su respectiva documentación actualizada.
- d) Estar al día con las aportaciones ordinarias y extraordinarias.
- e) Certificado de pertenecer legalmente a la institución como socio comunero, documento otorgado por el cabildo de la comuna.

#### **4.6 FILOSOFÍA.**

La filosofía de la Comuna “Entre Ríos” radica en la alta responsabilidad y transparencia de sus funciones con la que en sus años de vida institucional se ha caracterizado, complementado con la honestidad y democracia que los socios comuneros demuestran. Desarrollando el trabajo en equipo y participación

ciudadana se podrán cumplir las metas y aspiraciones de sus directivos e integrantes, promoviendo el desarrollo comunitario.

#### **4.7 MISIÓN.**

Somos una ente comunal que trabaja para beneficio de la comunidad y de la sociedad en general, promoviendo la interculturalidad de los pueblos mediante la participación activa de los socios comuneros permitiendo así ser ejemplo para las demás organizaciones. Implementar proyectos productivos, programas y planes con el objetivo de generar ingresos económicos y fuentes de trabajo para las familias de este sector rural.

#### **4.8 VISIÓN.**

La Comuna “Entre Ríos” tiene como visión ser una institución que mantenga una excelente administración estratégica de los recursos que posee, siendo estos: económico, tecnológico, humano y natural, con personas líderes capaces de enfrentar cualquier adversidad que se presente en el entorno; promoviendo el desarrollo de los pueblos y generando oportunidades de vida para todos.

#### **4.9 OBJETIVOS.**

##### **Objetivo General**

- ❖ Impulsar el desarrollo económico, político, social y cultural de la Comuna “Entre Ríos”, mediante el desarrollo e implementación de un plan estratégico con el apoyo y participación activa de los socios comuneros y dirigentes, lo que permitirá mantener una administración eficiente de los

recursos mejorando su gestión administrativa y por ende su desempeño corporativo.

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Capacitar a los socios comuneros con el apoyo de las instituciones públicas y privadas para que posean conocimientos amplios en temas de liderazgo, administración, planeación y elaboración de proyectos.
- ❖ Trabajar coordinadamente todos los miembros que conforman la estructura organizacional con los socios comuneros a través de la constante comunicación con el propósito de alcanzar las metas.
- ❖ Promover el desarrollo turístico, económico y social, mediante la elaboración de proyectos que puedan ser financiados por las entidades públicas o privadas.
- ❖ Impulsar el desarrollo en los campos de salud, educación y economía de las familias mediante la implementación de proyectos que permitan mejorar el actual estilo de vida.
- ❖ Implementar obras sociales mediante la firma de convenios con los gobiernos seccionales y las autoridades competentes para beneficio de la comunidad.

#### **4.10 VALORES INSTITUCIONALES.**

- ❖ **Honestidad:** Los socios comuneros de la Comuna “Entre Ríos practican la honestidad ya que actúan con decencia ante cualquier acto o compromiso adquirido y se mantendrá actuando con transparencia ante la sociedad.

- ❖ **Responsabilidad:** Los socios y dirigentes de la comuna actúan con responsabilidad ante la designación de algún cargo o función y asumen las consecuencias de sus actos.
  
- ❖ **Respeto:** El gremio comunal actúa ante la sociedad con respeto hacia sus semejantes, no discrimina religión, educación, sexo, etnia o cultura porque sabe considerar al prójimo con igualdad, interactuando y respetando las diferencias entre personas.
  
- ❖ **Compromiso:** El área administrativa y socios comuneros en general se sienten comprometidos con el gremio comunal a cumplir con las actividades y funciones que permitan el desarrollo integral de la comunidad augurando siempre beneficios y mejorando la calidad de vida de las personas.
  
- ❖ **Confianza:** Quienes ejercen un cargo administrativo en este gremio generan confianza ante los socios comuneros y la comunidad en general ya que cumplen con sus funciones con total transparencia y honestidad.

#### **4.11 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE DE LA COMUNA “ENTRE RÍOS”.**

En cuanto al entorno demográfico de la Comuna “Entre Ríos” podemos manifestar que se encuentra ubicada dentro de la jurisdicción de la Parroquia Atahualpa, que en la actualidad tiene una densidad poblacional de 108.84 habitantes por km<sup>2</sup>, de los cuales muchos de ellos pertenecen a la Comuna “Entre Ríos”. La Comuna tiene inscritos 250 socios comuneros que los hacen acreedores

de todos los beneficios que este gremio puede ofrecer para ellos y para sus familias.

En la actualidad esta población se encuentra desolada porque la mayoría de sus habitantes tuvieron que salir en busca de mejores estilos de vida y en busca de otras fuentes de ingreso, ya que los pocos cultivos que tenían y la crianza del ganado no eran suficientes para subsistir.

En estos tiempos las organizaciones públicas como las privadas se ven envueltas en un entorno político y legal bastante democrático en comparación con años anteriores y estamos en la obligación de cumplir con las disposiciones gubernamentales. Con el gobierno del Econ. Rafael Correa ha mejorado muchas situaciones que para ciertas empresas son beneficiosas, pero para otras quizás no lo sean. Se ha buscado siempre tomar en cuenta al ciudadano ecuatoriano antes que cualquier ente jurídico pregonando el buen vivir para todos.

Existen muchas leyes que se han creado que regulan las actividades a nivel nacional y entre las que se relacionan con instituciones como este gremio comunal, tenemos la Ley de Organización y Régimen de las Comunas, Leyes de tributación, la Constitución Política de la República del Ecuador, el Plan Nacional del Buen Vivir, Ley de Participación ciudadana y las Leyes Ambientales.

Estos aspectos legales hacen que las organizaciones sean reguladas como lo dispone el gobierno nacional y las instituciones creadas legalmente están en la obligación de regirse a ellas para el desarrollo de sus actividades. La Comuna “Entre Ríos” esta bajo la administración de los gobernantes seccionales de la Provincia de Santa Elena que detallamos a continuación:

***Prefecto de la Provincia de Santa Elena***

Ingeniero Patricio Cisneros Granizo

***Gobernador***

Ingeniero Paúl Soto García

***Alcalde del Cantón Santa Elena***

Ingeniero Otto Vera Palacios

En cuanto al entorno de los recursos naturales manifestamos que los terrenos comunales que posee la comuna la mayoría de ellos no se los hace producir por la falta de financiamiento que existe para elaborar e implementar proyectos que podrían ayudar a incrementar las áreas agrícolas aunadas a esto la falta de interés por parte de los socios comuneros y la poca gestión que se realiza. Existe deslizamiento de las albarradas las cuales en la actualidad se encuentran secas, debido a la ausencia de lluvias en este sector, problema que se debe a la contaminación ambiental que es provocada por la humanidad.

Otro aspecto que podemos mencionar es la deforestación que ocurrió hace mucho tiempo atrás en la zona y que ahora ha disminuido en gran medida, la cual no se ha tomado en cuenta y no ha sido solucionada, principalmente porque no existe una cultura de reforestación por parte de autoridades y de los mismos habitantes, lo cual serviría de mucho para recuperar las tierras y la vegetación perdida, aprovechando la presencia de las represas que se encuentran en la zona.

En cuanto al entorno tecnológico podemos mencionar que los avances de la tecnología forman parte importante e imprescindible de las entidades gubernamentales y no gubernamentales, ya que estas tienen que responder ante los

cambios de un entorno globalizado. La computadora, la impresora, el fax, el internet, el intranet, la telefonía móvil, los sistemas que permiten controlar las actividades, las redes virtuales, entre otros. Las organizaciones deben estar al margen de esta situación para no quedar retrasados en el tiempo y poder estar a la vanguardia de los avances que se dan en el mundo. La Comuna “Entre Ríos” no cuenta con equipos de computación.

#### **4.11.1 ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE DE LA COMUNA “ENTRE RÍOS”.**

En cuanto al recurso humano hoy considerado como talento humano, es un aspecto importante y primordial en toda institución sea esta con fines o sin fines de lucro.

El talento humano con el que cuenta la Comuna “Entre Ríos” son los socios comuneros que se han integrado voluntariamente porque están convencidos que esta organización contando con su apoyo y colaboración incondicional en un futuro se cosecharán muchos beneficios, lo cual aportará al desarrollo de la sociedad y de una comunidad.

Pocas son las personas que tienen altos niveles de estudio dentro de esta institución pero eso no es impedimento para que todos puedan formar parte de la administración de la misma. Estas personas tienen todo el deseo de superarse aunque la mayoría de ellos son mayores de edad, pero procuran que el futuro de sus hijos sea aún mejor de lo que ellos han vivido.

No poseen un amplio conocimiento en cuanto a temas administrativos, estrategias y planeación siendo esto una debilidad para la organización; existe un porcentaje mínimo que representa a aquellos socios que tienen un título de tercer nivel, los cuales poseen conocimientos básicos, pero a pesar de esto el talento humano está dispuesto a dar el apoyo necesario para que se desarrollen y se implementen nuevos proyectos.

Cuando nos referimos a los recursos materiales estamos hablando de los recursos físicos que posee la comuna; entre ellos están los siguientes: tres mesas de madera, un escritorio, cien sillas plásticas, tres sillas de madera. La Comuna “Entre Ríos no cuenta con equipos de computación ni oficinas para los directivos lo que aportaría a la mejor organización de las actividades y sus funciones.

En el Art.21 del reglamento interno PATRIMONIO DE LA COMUNA “ENTRE RÍOS” manifiesta que está integrado de la siguiente forma:

- a) La extensión actual del territorio comunal.
- b) Los bienes muebles e inmuebles que posee y que obtuviere posteriormente
- c) Los ingresos económicos que por cualquier concepto reciba la caja comunal.
- d) Las donaciones de bienes muebles e inmuebles que recibiere la comuna.

Cuando nos referimos a la extensión actual del territorio hablamos de todas las hectáreas de territorio que posee, las cuales pertenecen a los socios comuneros, estamos hablando de una superficie de 8.732 hectáreas de terreno.

Y en su Art. 23.- BIENES MUEBLES E INMUEBLES DE LA COMUNA “ENTRE RÍOS” manifiesta lo siguiente:

- a) Casa comunal.
- b) El mobiliario que se encuentra en el interior de la casa comunal.
- c) Aquellos que posee de acuerdo al inventario y los que adquieran en el futuro por cualquier concepto de manera legal.

En cuanto a los recursos económicos con los que cuenta la Comuna “Entre Ríos” son los ingresos de las aportaciones mensuales en forma ordinaria que los socios comuneros están obligados a cumplir, las cuotas por concepto de afiliación, las aportaciones extraordinarias y multas, ingresos por alguna actividad que se realice para recaudar fondos, donaciones de los socios comuneros que son pudientes, entre otras donaciones particulares. Al momento este gremio cuenta con aproximadamente un capital de mil dólares.

Parte de los ingresos económicos que tiene este gremio comunal se los utiliza para cubrir los gastos que se generan para la realización de trámites como por ejemplo legalización de las tierras comunales, legalización de los nuevos socios comuneros, entre otros.

#### **4.11.2 ANÁLISIS FODA DE LA COMUNA “ENTRE RÍOS”**

El realizar un análisis FODA de la Comuna “Entre Ríos” permitirá identificar aspectos negativos y positivos que tiene la comuna, en donde se pretenderá aprovechar las oportunidades y fortalezas, al mismo tiempo contrarrestar las

debilidades y amenazas, mediante la implementación de estrategias aportando así al desarrollo organizacional de la misma.

### **FORTALEZAS**

1. Conocimientos ancestrales en cuanto al sector agropecuario y ganado vacuno.
2. Gremio comunal legalmente constituido.
3. Dirigentes comprometidos para generar grandes cambios en la organización.
4. Se encuentra ubicada en un sector reconocido por turistas.
5. Cuenta con la infraestructura de una casa comunal en donde se pueden llevar a cabo charlas y capacitaciones.

### **OPORTUNIDADES**

1. Presencia de ONGs dispuestas a apoyar a los sectores rurales.
2. Mejoras en la infraestructura vial por parte del gobierno provincial y nacional.
3. Contar con el apoyo del MAGAP mediante el programa Ganadería sostenible.
4. Aprovechar las hectáreas de terreno para ejecutar proyectos.
5. Apoyo del MAGAP mediante el Seguro Agrícola.
6. Apoyo del MAGAP mediante el programa de legalización de tierras ancestrales o comunas.

### **DEBILIDADES**

1. Falta de conocimiento en cuanto a temas de administración, planificación y elaboración de proyectos.
2. Pocos recursos económicos.
3. Poca planeación de las actividades administrativas.

4. Socios comuneros mayores de edad.
5. No contar con objetivos y metas definidas.
6. Desmotivación y poca asistencia en las actividades de la Comuna.

## AMENAZAS

1. No tener la legalización de los terrenos comunales.
2. Usurpación de los terrenos comunales.
3. No contar con un sistema de riego.
4. Poca apoyo por parte de los gobiernos autónomos descentralizados.
5. Impacto ambiental.
6. Incremento de impuestos.

### 4.11.3 ANÁLISIS DAFO

**Cuadro N° 18**  
**Análisis DAFO de la Comuna “Entre Ríos”**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>Factores internos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos ancestrales en cuanto al sector agropecuario y ganado vacuno.</li> <li>2. Gremio comunal legalmente constituido.</li> <li>3. Dirigentes comprometidos para generar grandes cambios en la organización.</li> <li>4. Se encuentra ubicada en un sector reconocido por turistas.</li> <li>5. Cuenta con la infraestructura de una casa comunal en donde se pueden llevar a cabo charlas y capacitaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimiento en cuanto a temas de administración, planificación y elaboración de proyectos.</li> <li>2. Pocos recursos económicos.</li> <li>3. Poca planeación de las actividades administrativas.</li> <li>4. Socios comuneros mayores de edad.</li> <li>5. No contar con objetivos y metas definidas.</li> <li>6. Desmotivación y poca asistencia en las actividades de la comuna.</li> </ol>
<b>Factores Externos</b>		

<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA DE REFUERZO (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de ONGs dispuestas a apoyar a los sectores rurales.</li> <li>2. Mejoras en la infraestructura vial por parte del gobierno provincial y nacional.</li> <li>3. Contar con el apoyo del MAGAP mediante el programa Ganadería sostenible.</li> <li>4. Aprovechar las hectáreas de terreno para ejecutar proyectos.</li> <li>5. Apoyo del MAGAP mediante el Seguro Agrícola.</li> <li>6. Apoyo del MAGAP mediante el programa de legalización de tierras ancestrales o comunas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar financiamiento para la implementación de los proyectos.</li> <li>2. Gestionar ante los gobiernos seccionales obras para el desarrollo de la comunidad.</li> <li>3. Solicitar apoyo al MAGAP para el cuidado e incremento de los cultivos.</li> <li>4. Gestionar ante la Ilustre Municipalidad de Santa Elena capacitaciones para que los socios y socias aprendan otras labores productivas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar reuniones para consensuar y planificar actividades.</li> <li>2. Elaborar planificaciones anuales.</li> <li>3. Realizar convenios con instituciones públicas o privadas para que capaciten a los socios comuneros en temas referentes a administración, planificación y elaboración de proyectos.</li> <li>4. Motivar a los socios por medio de charlas para que participen activamente en la administración de la comuna.</li> </ol>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA DE REPUESTA (FA)</b>	<b>ESTRATEGIA DE REPLIEGUE (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tener la legalización de los terrenos comunales.</li> <li>2. Usurpación de los terrenos comunales.</li> <li>3. No contar con un sistema de riego.</li> <li>4. Poco apoyo por parte de los gobiernos autónomos descentralizados.</li> <li>5. Impacto ambiental.</li> <li>6. Incremento de impuestos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar la construcción de un sistema de riego.</li> <li>2. Solicitar apoyo a profesionales para delimitar mejor las tierras.</li> <li>3. Fomentar el turismo en la comunidad.</li> <li>4. Capacitar a los socios para que mejoren la producción de los cultivos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acelerar el proceso de legalización de los terrenos comunales.</li> <li>2. Gestionar ante los gobiernos seccionales apoyo para ejecutar los proyectos.</li> <li>3. Definir y enfocarse hacia el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>4. Incentivar a los hijos de los socios para que se integren al gremio.</li> </ol>

**Fuente:** Análisis DAFO de la Comuna “Entre Ríos”.

**Elaborado por:** Erika Reyes Santos.

#### **4.12 ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN**

Las estrategias que hemos definido para que la Comuna “Entre Ríos” mejore su gestión administrativa y pueda ejecutar sus proyectos son estrategias de crecimiento y de refuerzo que se detallan a continuación con los cursos de acción.

#### **4.12.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y CURSOS DE ACCIÓN.**

1.- Adquirir financiamiento por medio de las instituciones bancarias para la implementación de los proyectos.

##### **Cursos de acción.**

- Elaborar proyectos viables con el apoyo de profesionales para luego presentarlos ante las instituciones bancarias.
- Cumplir con los requerimientos y parámetros de la institución bancaria para acceder a los créditos.
- Evaluar las tasas de interés.

2.- Gestionar ante los gobiernos seccionales como la Gobernación, la Prefectura y la Ilustre Municipalidad del cantón Santa Elena obras para el desarrollo de la comunidad.

##### **Cursos de acción.**

- Solicitar constantemente a los gobiernos seccionales que se de apertura y más atención a esta población.
- Mejorar las relaciones y la comunicación entre los diferentes Gobiernos Autónomos descentralizados para hacer conocer las necesidades y los proyectos que se tiene en mente.
- Los directivos de la Comuna “Entre Ríos” deberán gestionar y buscar oportunidades para que se cumplan los objetivos.

**3.-** Solicitar apoyo al MAGAP para el cuidado e incremento de los cultivos.

**Cursos de acción.**

- Dar a conocer al Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca las necesidades de la comuna.
- Estar en constante comunicación con el MAGAP.
- Cumplir con todos los aspectos legales que se requiera para obtener la ayuda por parte de este Ministerio.

**4.-** Gestionar ante la Ilustre Municipalidad de Santa Elena capacitaciones para que los socios y socias aprendan otras labores productivas.

**Cursos de acción.**

- Solicitar a la Ilustre Municipalidad de Santa Elena se financie capacitaciones y cursos para que los socios y socias de la comuna aprendan otros oficios como sastrería, modistería, manualidades, entre otros.
- Estar en constante contacto y comunicación con esta institución pública.
- Cumplir con los requerimientos para que se pueda llevar a cabo las capacitaciones.

**4.12.2 ESTRATEGIAS DE REFUERZO Y CURSOS DE ACCIÓN.**

**1.-** El personal directivo de la Comuna “Entre Ríos” desarrollará reuniones para consensuar y planificar actividad

### **Cursos de acción.**

- El presidente convocará a reuniones al menos dos veces al mes para planificar las actividades.
- Cada uno cumplirá con las funciones administrativas que le han sido asignadas e informará sobre las mismas.
- Se llevará un registro de los aspectos tratados en las sesiones de trabajo.

### **2.- Elaborar planificaciones anuales.**

#### **Cursos de acción.**

- Los directivos de la Comuna “Entre Ríos” elaborarán un plan operativo anual donde se detallará las metas que se cumplirán en el año.
- Se elaborará un cronograma anual de actividades.
- Se elaborará un presupuesto anual.

### **3.- Realizar convenios con instituciones públicas o privadas para capacitar a los socios comuneros en temas referentes a administración, planificación y elaboración de proyectos.**

#### **Cursos de acción.**

- Los directivos de la comuna se encargarán de gestionar ante la Universidad Estatal Península de Santa Elena la firma de un convenio para que los estudiantes capaciten a los comuneros.
- Gestionar en la Ilustre Municipalidad de Santa Elena financiamiento para las capacitaciones.
- Evaluar las posibilidades de que el SECAP pueda impartir las charlas y capacitaciones a los comuneros.

**4.-** Motivar a los socios comuneros por medio de charlas para que participen activamente en la administración de la comuna.

#### **Cursos de acción.**

- Los directivos de la comuna se encargarán de motivar a los demás socios comuneros para que participen activamente en las gestiones que se realicen.
- Capacitar a los socios comuneros en temas de relaciones humanas y realización personal.
- Tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de cada socio.

#### **4.13 POLÍTICAS DE LA DIRECTIVA O CABILDO.**

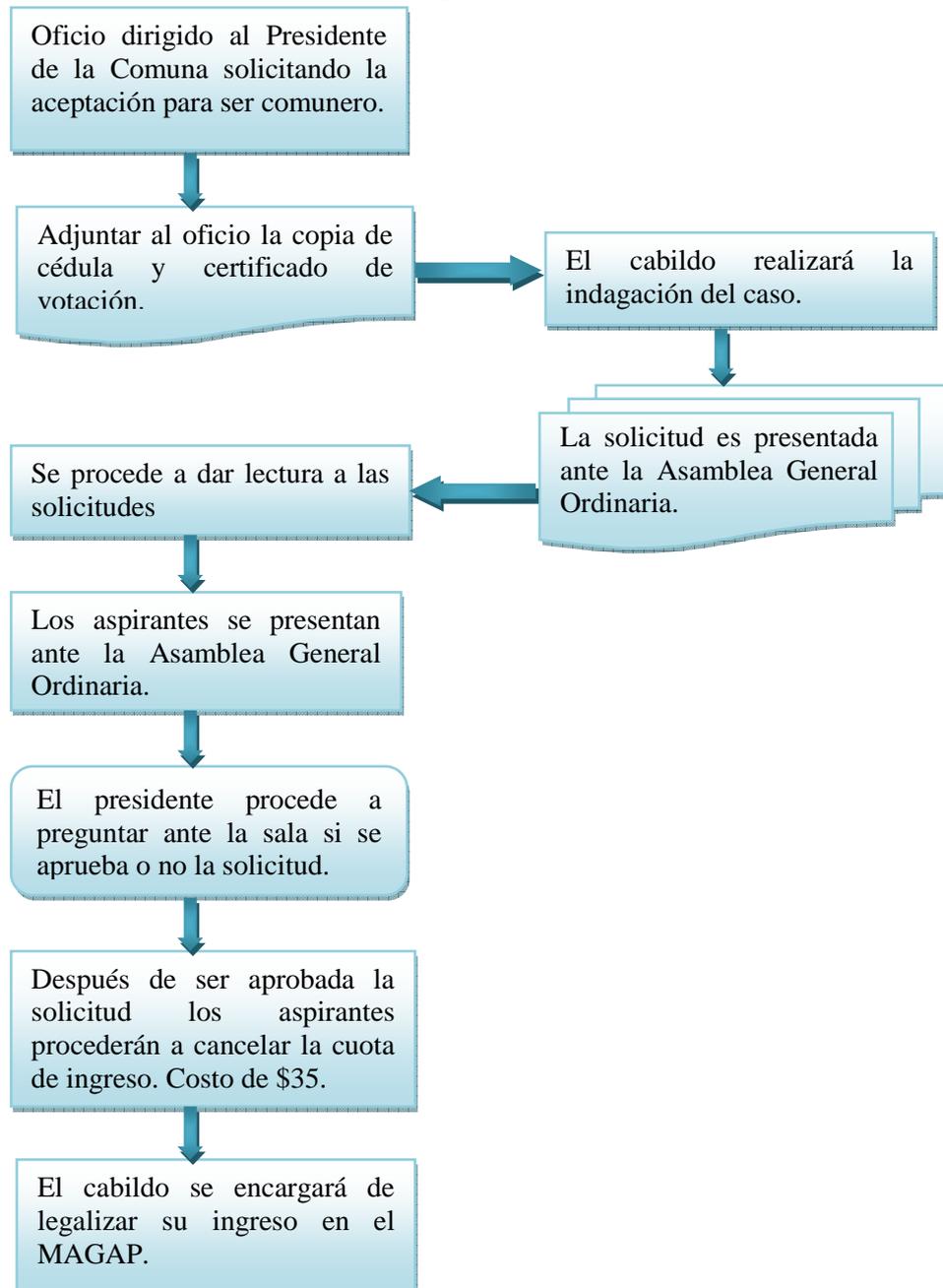
- ❖ Promover con el ejemplo la práctica de principios y valores interpersonales que permita crear una cultura organizacional propicia.
- ❖ Cumplir con las funciones administrativas respetando los procesos establecidos.
- ❖ Estar en constante comunicación y vinculación con la comunidad que permita determinar sus necesidades para la posterior elaboración de proyectos.
- ❖ Estar al frente de la organización aplicando un liderazgo participativo en el que se dé un trato justo a la comunidad sin que exista algún tipo de discriminación.
- ❖ Procurar siempre la búsqueda de soluciones oportunas a los inconvenientes que se presenten sin afectar a las partes implicadas.
- ❖ Promover el desarrollo de la comunidad mediante la implementación oportuna de programas y proyectos.

## 4.14 PROCEDIMIENTOS

### 4.14.1 PROCEDIMIENTO PARA SER COMUNERO

Gráfico N° 15

#### Procedimiento para ser comunero

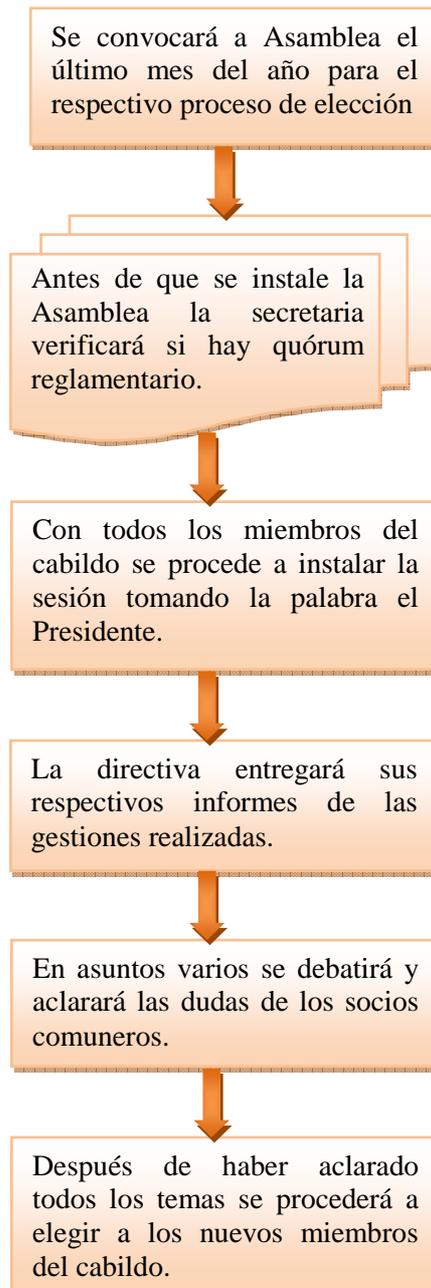


**Fuente:** Documentos de la Comuna.  
**Elaborado por:** Erika Reyes Santos.

#### 4.14.2 PROCEDIMIENTO PREVIO A LA ELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DIRECTIVOS

Gráfico N° 16

##### Procedimiento previo a la elección de los miembros del cabildo



**Fuente:** Presidente de la comuna.  
**Elaborado por:** Erika Reyes Santos.

### 4.14.3 PROCEDIMIENTO PARA LA ELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DIRECTIVOS

Grafico N° 17

#### Procedimiento para elección de los miembros del cabildo



**Fuente:** Presidente de la comuna  
**Elaborado por:** Erika Reyes Santos.

## **4.15 PROGRAMAS Y PROYECTOS**

### **4.15.1 PROGRAMA 1.**

#### **Desarrollo y fortalecimiento Organizacional**

El programa de desarrollo y fortalecimiento organizacional es muy importante que sea implementado ya que la Comuna “Entre Ríos” necesita mejorar su gestión administrativa, ambiente organizacional, conocimientos administrativos, planificación de actividades y elaboración de proyectos.

#### **Proyecto 1.**

##### **Elaboración del Plan Operativo Anual de la Comuna “Entre Ríos”**

Este proyecto de elaboración de un plan operativo anual permitirá detallar y planificar las actividades y tareas que serán cumplidas en el periodo de un año, el presupuesto estimado y los recursos que se necesitaran para cumplir con los objetivos propuestos. La directiva lo elaborará el primer mes de cada año.

**1. Nombre del proyecto:** Plan Operativo Anual de la Comuna “Entre Ríos”.

**2. Datos de información:**

**2.1. Beneficiarios:** Los miembros directivos del Cabildo de la Comuna “Entre Ríos”, los representantes de las Comisiones y los demás socios comuneros.

**2.2. Responsables:** El área administrativa de la Comuna.

**2.3. Tiempo de ejecución:** De Enero a Diciembre de cada año.

### **3. Problema o necesidad.**

En la Comuna “Entre Ríos” existe poca coordinación y planificación de las actividades, es decir no cuentan con una guía práctica que le permita encaminar las funciones y tareas para dar cumplimiento a los objetivos. No se administran de manera eficiente los recursos disponibles,

### **4. Justificación**

El plan operativo anual se lo debe implementar en la Comuna “Entre Ríos” ya que permitirá llevar mayor coordinación y planificación de las actividades a ejecutarse en el periodo de un año. Esta herramienta la utilizan hoy en día las instituciones públicas y privadas ya ha dado buenos resultados en la gestión administrativa y administración de los recursos.

### **5. Objetivo general.**

Planificar y coordinar de manera eficiente las actividades y tareas mediante la elaboración de un plan operativo anual que permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

#### **5.1. Objetivos específicos.**

- Mejorar la gestión administrativa de la comuna.
- Determinar la secuencia de las actividades.

### **6. Metas:**

- Planificar y organizar el tiempo que requiere una actividad.
- Mejorar la administración de los recursos.
- Determinar los objetivos anuales a cumplirse.

## **Proyecto 2**

### **Ampliar las instalaciones de la casa comunal.**

El proyecto de ampliación de las instalaciones de la casa comunal se lo realizará, con el propósito de que los miembros directivos de la Comuna “Entre Ríos” tengan un espacio físico adecuado para que puedan ejercer sus funciones. Con el apoyo del gobierno autónomo descentralizado de Santa Elena se podrá llevar a efecto este proyecto.

**1. Nombre del proyecto:** Ampliación de la casa comunal.

**2. Datos de información:**

**2.1 Beneficiarios:** El área administrativa de la Comuna y demás socios.

**2.2 Responsables:** El presidente de la Comuna Lcdo. Víctor Avelino Yagual en coordinación con la Ilustre Municipalidad de Santa Elena.

**2.3 Tiempo de ejecución:** De Enero 2014 a Diciembre 2014.

**3 Problema o necesidad.**

Las instalaciones de la Comuna “Entre Ríos” no son muy adecuadas ya que no cuenta con un espacio apropiado y con las comodidades necesarias para que los miembros directivos puedan realizar sus sesiones de trabajo y dejar a mayor recaudo la documentación del gremio comunal. En la actualidad cuando se presenta un asunto importante que los directivos tienen que tratar se lo hace en

cualquier lugar menos en la casa comunal y la documentación anda de mano en mano que hasta ha llegado a perderse parte de ello.

#### **4 Justificación**

En la actualidad las organizaciones sean grandes, pequeñas o medianas necesitan tener un lugar adecuado en donde puedan desarrollar de mejor manera sus actividades y funciones administrativas. El área que se construirá permitirá que el talento humano trabaje en las mejores condiciones posibles para que su rendimiento sea eficaz y eficiente para el logro de las metas y objetivos.

#### **5 Objetivo general.**

Trabajar de manera más ordenada en un espacio físico que cuente con las comodidades necesarias para ejercer las funciones administrativas creando así un ambiente organizacional agradable.

##### **5.1 Objetivos específicos.**

- Planificar mejor las actividades.
- Contar con un lugar específico donde los miembros directivos puedan realizar las sesiones de trabajo.

#### **6 Metas:**

- Tener un orden adecuado de las actividades administrativas.
- Llevar un orden de la documentación importante de la Comuna.
- Estar mejor organizados.

### **Proyecto 3.**

#### **Capacitación a los socios comuneros para mejorar la gestión administrativa**

Este proyecto de capacitar a los socios comuneros se desarrollará en las instalaciones de la casa comunal con el apoyo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. El propósito es que los directivos adquieran conocimientos sobre administración de recursos, planificación, organización, dirección y control de las actividades de la comuna así como también elaboración de proyectos.

**1. Nombre del proyecto:** Capacitación a los miembros directivos de la Comuna “Entre Ríos”.

#### **2. Datos de información:**

**2.1 Beneficiarios:** El área administrativa de la Comuna.

**2.2 Responsables:** Universidad Estatal Península de Santa Elena.

**2.3 Tiempo de ejecución:** De Julio 2013 a Diciembre 2016.

**2.4 Temas:** planeación estratégica, tipos de estrategias, estudios de mercado, elaboración de estados financieros, diseño organizacional, análisis de costos, administración del talento humano, tecnologías de la información y comunicación.

#### **3. Problema o necesidad.**

La administración de la Comuna “Entre Ríos” desde los días de su creación se ha desarrollado de manera empírica por los directivos de turno, los socios comuneros no poseen conocimientos actualizados en cuanto a cómo deben administrar el gremio comunal y los recursos que posee, por lo tanto tampoco tienen

conocimientos de cómo elaborar un proyecto, el cual es muy importante para el alcance de sus objetivos.

#### **4. Justificación**

En estos tiempos donde el mundo está globalizado, los requerimientos que deben cumplir las organizaciones para que permanezcan en el medio son muy importantes, uno de estos requerimientos es la actualización de conocimientos en todos los ámbitos sea económico, político, social y tecnológico, es por eso que en la Comuna “Entre Ríos” los socios comuneros deberán capacitarse para poder estar en un nivel de conocimiento que le permita enfrentar las adversidades que se puedan presentar.

#### **5. Objetivo general.**

Actualizar los conocimientos y las formas de administrar el gremio comunal mediante las diferentes capacitaciones impartidas con el propósito de que el desempeño corporativo de la Comuna “Entre Ríos” sea más eficiente.

##### **5.1 Objetivos específicos.**

- Gestionar proyectos productivos ante las instituciones públicas o privadas.
- Tener conocimientos amplios para mejorar la gestión administrativa de la Comuna “Entre Ríos”.

#### **6. Metas:**

- Mejorar la administración de la comuna.
- Organizar y planificar de mejor manera las actividades.
- Definir metas y objetivos.

#### **4.15.2 PROGRAMA 2.**

##### **Desarrollo económico y productivo.**

El programa de desarrollo económico y productivo de la Comuna “Entre Ríos” es muy importante que se lleve a cabo, ya que mediante este se evaluarán e implementarán proyectos tales como agrícola, ganadero y turístico, permitiendo así alcanzar un desarrollo en su economía y al mismo tiempo se generarán fuentes de trabajo para los habitantes de este sector rural.

##### **Proyecto 1.**

##### **Proyecto de Desarrollo Turístico**

El proyecto de desarrollo turístico de la Comuna “Entre Ríos” permitirá llevar a cabo las aspiraciones y sueños de esta comunidad, ya que desde hace años se viene pensando en aquello. Es un aspecto muy importante a desarrollar para este sector rural porque los habitantes de esta comunidad tendrían otras fuentes de ingreso económico para su sustento diario y aportaría también al desarrollo de la Provincia.

**1. Nombre del proyecto:** Desarrollo turístico de la Comuna “Entre Ríos”.

**2. Datos de información:**

**2.1 Beneficiarios:** Socios comuneros y comunidad en general.

**2.2 Responsables:** Comuna “Entre Ríos”, GAD, Prefectura.

**2.3 Tiempo de ejecución:** Año 2014 – 2015.

### **3. Problema o necesidad.**

La Comuna “Entre Ríos” desde los tiempos pasados se ha visto envuelta en un problema que es la falta de fuentes de trabajo, por lo tanto ha existido pocos ingresos económicos para las familias y las actividades que se han desarrollado hasta ahora no han sido suficiente porque no se les ha puesto el énfasis necesario para que puedan ser rentable.

### **4. Justificación**

Los pueblos de nuestra Provincia de Santa Elena han demostrado que tienen mucho potencial que puede ser explotado y uno de los aspectos que ha generado grandes cambios es el sector turístico que ha permitido a las comunidades ser reconocidas a nivel nacional e internacional. Es por eso que el sueño de la Comuna “Entre Ríos” es poder tener una vía de acceso al mar, el cual realizando las gestiones requeridas podrá hacerse realidad y así poder incursionar en el ámbito del turismo.

### **5. Objetivo general.**

Incursionar en el ámbito turístico mediante la implementación de proyectos con el apoyo de los gobiernos descentralizados, que permita generar mayores ingresos económicos a las familias de esta comunidad e impulsar el desarrollo de los pueblos.

#### **5.1 Objetivos específicos.**

- Gestionar ante la Prefectura de Santa Elena se desarrolle la obra vial para tener acceso al mar.

- Construir un paradero turístico en las áreas de la Comuna “Entre Ríos”.

## **6. Metas:**

- Crear fuentes de trabajo
- Crear otro sitio turístico para la Provincia de Santa Elena.
- Ser reconocidos a nivel nacional e internacional.

## **Proyecto 2.**

### **Gestionar e implementar un proyecto agrícola - ganadero.**

Este programa de gestionar e implementar un proyecto agrícola – ganadero permitirá que los pequeños productores que existen en la Comuna “Entre Ríos” incrementen su producción y esta pueda ser distribuida a nivel nacional.

**1. Nombre del proyecto:** Desarrollo agrícola y ganadero de la Comuna “Entre Ríos”.

### **2. Datos de información**

**2.1 Beneficiarios:** Socios comuneros y comunidad en general.

**2.2 Responsables:** El presidente de la Comuna Lcdo. Víctor Avelino Yagual con el apoyo de la CFN y del MAGAP.

**2.3 Tiempo de ejecución:** Año 2016 – 2017

### **3. Problema o necesidad.**

Existe poca producción de alimentos debido a la falta de financiamiento adecuado y a la motivación por parte de los socios comuneros, y que son pocas las personas que se dedican a esta actividad.

### **4. Justificación**

Es de mucha importancia que se desarrolle este proyecto en la Comuna “Entre Ríos” ya que así se generarían fuentes de trabajo para los socios comuneros o las familias de los mismos, se aprovecharía también las hectáreas de terreno que posee para convertirlas en áreas productivas, se dedicaría también ciertas hectáreas de terreno para la crianza del ganado, lo cual generaría otra fuentes de ingreso para el gremio comunal.

### **5. Objetivo general.**

Aumentar la producción agrícola y ganadera mediante el acceso a créditos financieros que permitan aprovechar las hectáreas de terreno y generar mayores ingresos económicos para la Comuna “Entre Ríos”.

#### **5.1 Objetivos específicos.**

- Diversificar y comercializar productos agrícolas.
- Evaluar las posibilidades de obtener créditos para actividades productivas.
- Comercializar productos cárnicos.

### **6. Metas:**

- Generar fuentes de trabajo.
- Generar recursos para beneficio de la comuna y de la comunidad.

#### 4.16 PLAN OPERATIVO

**Cuadro N° 19**  
**Planeación Operativa.**

**Programa de desarrollo organizacional y proyectos.**

PROGRAMA	PROYECTOS	CRONOGRAMA					Costo Estimado	FINANCIAMIENTO (\$)			SINÓPSIS	BENEFICIOS
		2013	2014	2015	2016	2017		Propio	Convenios	Créditos		
Desarrollo y fortalecimiento organizacional.	✓ Elaboración del Plan Operativo Anual de la Comuna "Entre Ríos".	—					800,00	—			El plan operativo anual estará a cargo de los miembros directivos de la comuna.	- Mejorar la gestión administrativa de la comuna.
	✓ Ampliar las instalaciones de la casa comunal para crear oficinas.		—				10.000,00		—		Se solicitará a la Municipalidad de Sta. Elena la donación de materiales de construcción.	- Organizar y direccionar mejor las actividades.  - Incrementar el nivel de conocimiento de los directivos para una mejor administración
	✓ Capacitación a los socios comuneros para mejorar la gestión administrativa		—	—	—		2.000,00		—		Se firmará el convenio con la UPSE para que se lleven a cabo las capacitaciones.	

**Fuente:** Planeación operativa de la Comuna "Entre Ríos".  
**Elaborado por:** Erika Reyes Santos.

**Cuadro N° 20**

**Planeación Operativa.**

**Programa de Desarrollo Económico-productivo y proyectos.**

PROGRAMA	PROYECTOS	CRONOGRAMA					Costo Estimado	FINANCIAMIENTO (\$)			SINÓPSIS	BENEFICIOS
		2013	2014	2015	2016	2017		Propio	Convenios	Créditos		
Desarrollo económico y productivo.	✓ Desarrollo turístico.		■				30.000,00	■			Con el apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado y la Prefectura se promoverá el desarrollo turístico de esta parte de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de fuentes de empleo para las familias.</li> <li>- Generación de ingresos económicos para las familias.</li> </ul>
	✓ Gestionar e implementar proyecto agrícola – ganadero.				■	■	25.000,00			■	Con la colaboración del MAGAP y de la CFN se incrementará el sector agrícola y ganadero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de la comunidad.</li> <li>- Generación de beneficios para la comuna.</li> </ul>

Fuente: Planeación operativa de la Comuna "Entre Ríos".

Elaborado por: Erika Reyes Santos.

#### **4.17 SEGUIMIENTO Y CONTROL.**

El seguimiento y control es una fase importante del Plan Estratégico que el área administrativa de la Comuna “Entre Ríos” deberá tomar muy en cuenta porque con este proceso podemos identificar las situaciones y actividades que se están o no cumpliendo como se lo ha planteado.

Para llevar un registro de que este proceso se está cumpliendo se utilizará la matriz que se muestra a continuación, donde se registrará por cada proyecto las actividades que le corresponden, el tiempo en que se ejecutaron y las respectivas observación, que servirán para poder retroalimentar el proceso e implementar alguna corrección, también se registrará la firma de responsabilidad.

La persona encargada de desarrollar este proceso deberá actuar con total transparencia y responsabilidad para que la información que se obtenga sea verídica y tomar los correctivos necesarios.

De acuerdo a los siguientes indicadores se realizará este proceso:

- Cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollo de las tareas.
- Tiempo que se demora en desarrollar una actividad
- Inconvenientes que se presentan.
- Cantidad de tareas desarrolladas.
- Cantidad de tareas no desarrolladas.
- Tiempo total que se lleva en implementar un programa.
- Tiempo total que requiere la ejecución de un proyecto.

**Cuadro N° 21**

**Seguimiento y control de las actividades del Plan Estratégico**

<b>Seguimiento y control de actividades</b>					
<b>Programa:</b>					
<b>Proyecto</b>	<b>N°</b>	<b>Fecha</b>		<b>Actividad</b>	<b>Observaciones</b>
		<b>Inicio</b>	<b>Final</b>		
	<b>1</b>				
	<b>2</b>				
	<b>3</b>				
	<b>4</b>				
	<b>5</b>				
	<b>6</b>				
	<b>7</b>				
<hr/> <b>Firma responsable</b>					

**Fuente:** Propuesta de Ficha de Seguimiento y Control de Actividades  
**Elaborado por:** Erika Reyes Santos.

**4.18 PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
COMUNA “ENTRE RÍOS”**

**CUADRO N° 22**

**PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNIT.	TOTAL COSTO				
			2013	2014	2015	2016	2017
<b>Inversión Inicial</b>							
<b>Equipos de Computación</b>							
1	Computadora Core i5 3era generación	544,99	544,99				
1	Impresora Tx320 epson + sistema tinta continua	159,99	159,99				
	<b>T. Equipos de Computación</b>	<b>704,98</b>	<b>704,98</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Equipos de Oficina</b>							
1	Teléfono inalámbrico motorola	29,99	29,99				
1	Dispensador de agua	80	80				
	<b>T. Equipos de Oficina</b>	<b>109,99</b>	<b>109,99</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Muebles de Oficina</b>							
1	Escritorio ejecutivo de 1.5m	149,69	149,69				
2	Silla de oficina giratoria	50	100				
1	Archivador metálico tipo librero	271,92	271,92				
	<b>T. Muebles de Oficina</b>	<b>471,61</b>	<b>521,61</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Suministros de oficina</b>							
2	Resma de hojas Xerox A4	3,43	6,86	7,48	8,15	8,88	9,68
2	Folders	3,25	6,5	7,09	7,72	8,42	9,18
2	Libros de Planeación Estratégica	50	100	109,00	118,81	129,50	141,16
2	Bolígrafos	4,8	9,6	10,46	11,41	12,43	13,55
1	Calculadora casio Fx-82es	12,99	12,99	14,16	15,43	16,82	18,34
1	Perforadora	2,5	2,5	2,73	2,97	3,24	3,53
1	Grapadora	5,2	5,2	5,67	6,18	6,73	7,34
3	Empastado y anillado	50	150	163,50	178,22	194,25	211,74
	<b>T. Suministros de Oficina</b>	<b>132,17</b>	<b>293,65</b>	<b>320,08</b>	<b>348,89</b>	<b>380,29</b>	<b>414,51</b>
<b>Gastos Básicos</b>							
	Instalación de Internet	140	152,60	166,33	181,30	197,62	215,41
	Energía Eléctrica y agua	80	87,20	95,05	103,60	112,93	123,09
	Línea Telefónica	120	130,80	142,57	155,40	169,39	184,63
	<b>T. Gastos Básicos</b>	<b>340</b>	<b>370,60</b>	<b>403,95</b>	<b>440,31</b>	<b>479,94</b>	<b>523,13</b>
<b>Programas y proyectos</b>							
	Desarrollo organizacional		12800				
	Desarrollo económico y productivo				55000		
	<b>T. Programas y Proyectos</b>		<b>12800</b>		<b>55000</b>		
	<b>TOTAL</b>	<b>1.758,75</b>	<b>14.800,83</b>	<b>724,03</b>	<b>55.789,20</b>	<b>860,22</b>	<b>937,64</b>
<b>TOTAL ACUMULADO, PERÍODO 2013 - 2017</b>							<b>73.111,92</b>

Fuente: Propuesta del Plan Estratégico Comuna “Entre Ríos”  
Elaborado por: Erika Reyes Santos

#### **4.19 CONCLUSIONES.**

- El Plan Estratégico de la Comuna “Entre Ríos” permitirá mejorar en gran medida el direccionamiento, gestión administrativa de sus funciones y actividades, direccionándolas hacia una meta planteada. Sus directivos tendrán una perspectiva más clara de lo que implica la planificación.
- El desempeño corporativo de la Comuna “Entre Ríos” se mantendrá en mejores condiciones para implementar proyectos que generen beneficios para la comunidad, lo cual permitirá crear una imagen ante las demás instituciones de que el nivel de organización que se tiene es de verdaderos líderes.
- La Comuna “Entre Ríos” posee muchas hectáreas de terreno que están sin producir algún beneficio económico o social.
- Los recursos materiales, naturales, humanos que poseen la Comuna “Entre Ríos” necesitan que se implementen programas y proyectos que permitan el fortalecimiento y crecimiento de la comunidad en general, contribuyendo al desarrollo de la Provincia de Santa Elena.
- El sector agrícola y ganadero necesita que se fortalezca en gran medida para que se puedan aprovechar las hectáreas de terreno que se encuentran en los linderos comunales y evitar invasiones de personas externas a la comunidad que buscan lucrarse y aprovecharse de nuestros recursos.

#### **4.20 RECOMENDACIONES.**

- Buscar las mejores opciones, por medio de las cuales, se pueda obtener financiamiento adecuado y oportuno para la implementación de proyectos turísticos, económicos, culturales, educativos, salud y medioambientales ya que estos aportaran al desarrollo de la comunidad.
- Implementar los proyectos planteados por dirigentes de la comuna que promuevan el desarrollo turístico de esta región de la Provincia de Santa Elena buscando alternativas para su debida elaboración y proyección que amerite ser presentado ante las autoridades competentes para ser socializados.
- Coordinar y gestionar ante las entidades gubernamentales el apoyo económico, material para llevar a cabo los proyectos propuestos.
- Los miembros que conforman el cuerpo administrativo de la Comuna “Entre Ríos” deberán realizar las gestiones respectivas para que se dé cumplimiento a la filosofía, misión, visión, objetivos propuestos en este Plan Estratégico lo que permitirá direccionar de manera eficiente y eficaz a este gremio comunal.
- Para mejorar significativamente la gestión administrativa y operativa de la Comuna “Entre Ríos”, es recomendable que se implemente el Plan Estratégico ya que permitirá definir estrategias y cursos de acción para el cumplimiento de los objetivos y metas.

## BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO IDALBERTO, Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones, segunda edición, SAPIRO ARÃO (2011) McGraw-Hill/interamericana editores S.A., México.
- ROSALES BLANCO, CABALLAL DEL RIO HUMBERTO, COLUMBIÉ SANTANA ESPERANZA, MARIELA (2008) Bases metodológicas y conceptuales de Diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores (II). Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección (DCCED). Cuba. <http://site.ebrary.com/lib/upsesp/Doc?id10411328>
- PAREDES GARCÉS WILSON GONZALO, PAREDES DE LA CRUZ NATALY (2011) Investigación acción, Primera Edición
- PROGRAMA INNOVA Guía del Plan Estratégico. Universidad Politécnica de Catalunya. <http://pinnova.upc.edu/>.
- MUÑOZ RAZO CARLOS (2011) Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Tercera Edición, Pearson Educación, Colombia

BERNAL TORRES CÉSAR AUGUSTO (2010)	Como elaborar y asesorar una investigación de tesis, Segunda Edición, Pearson Educación, México
NAVAJO GÓMEZ PABLO (2009)	Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores,
SCHEFF BERNSTEIN JOANNE. AÑO 2008	Marketing tras bambalinas.
COMISIÓN DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN DE ACCID. AÑO 2010	Manual de control de gestión, Barcelona
SAINZ DE VICUÑA ANCÍN JOSÉ MARÍA. AÑO 2009	El plan estratégico en la práctica.
BOHLANDER GEORGE W. Y SNELL SCOTT. AÑO 2008	Administración de Recursos Humanos
FERNÁNDEZ SÁNCHEZ ESTEBAN. AÑO 2010	Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar
HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. AÑO 2009	Manejo de crisis

## GLOSARIO

**ANÁLISIS FODA:** Herramienta o Técnica de estudio que permite identificar cuáles son los aspectos positivos y negativos de una Organización, es decir las fortalezas y debilidades; amenazas y oportunidades, analizando los aspectos internos y externos de la organización.

**CUALITATIVA:** Descripción de las cualidades de un aspecto determinado o de un tema de estudio.

**CUESTIONARIO:** Formato que contiene determinadas preguntas en función de la información que se quiere recoger en cuanto a un tema determinado de investigación, este cuestionario se responde por escrito.

**ESCALA DE LICKERT:** Tipo de escala que mide la tendencia que tiene una respuesta al momento de responder el cuestionario sea esta positiva o negativa, es decir mide la actitud de las personas.

**HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN:** Enunciado supuesto que establece la posible relación entre dos o más variables y es sometido a una comprobación.

**PLAN ESTRATÉGICO:** Documento formal que permite orientar las actividades de una organización, su estudio y elaboración le compete al área administrativa.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Es un mapa que permite identificar los niveles jerárquicos de la organización, las función y los cargos administrativos.

**METODOLOGÍA:** Es una ciencia que permite describir y adoptar métodos para llevar a cabo una actividad sea esta teórica o científica.

## **ABREVIATURAS**

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

**UPSE:** Universidad Estatal Península de Santa Elena.

**GAD:** Gobierno Autónomo Descentralizado.

**PNBV:** Plan Nacional del Buen Vivir.

**MIES:** Ministerio de Inclusión Económica y Social.

## **ANEXOS**

### **Anexo N° 1**

#### **H. CONGRESO NACIONAL**

#### **LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN**

#### **RESUELVE EXPEDIR:**

#### **CODIFICACIÓN DE LA LEY DE ORGANIZACIÓN Y RÉGIMEN DE COMUNAS**

#### **CODIFICACIÓN 2004 – 04**

Esta Codificación fue elaborada por la Comisión de Legislación y Codificación, de acuerdo con lo dispuesto en el número 2 del Art. 139 de la Constitución Política de la República.

### **TÍTULO I**

#### **CONSTITUCIÓN**

#### **Art. 1.- ESTABLECIMIENTO Y NOMINACIÓN DE LAS COMUNAS.-**

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

**Art. 2.- SUJECCIÓN A LA JURISDICCIÓN PARROQUIAL.-** La comuna estará sujeta a la jurisdicción de la parroquia urbana o rural dentro de cuya circunscripción territorial se encuentre.

**Art. 3.- PERSONERÍA JURÍDICA DE LAS COMUNAS.-** Las comunas se regirán por esta Ley y adquirirán personería jurídica, por el solo hecho de atenerse a ella.

En la aplicación de la presente Ley se garantiza el ejercicio de los derechos colectivos de los pueblos indígenas que se autodefinen como nacionalidades de raíces ancestrales y de los pueblos negros o afro ecuatorianos, así como, de las comunidades que forman parte de estas colectividades de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 84 de la Constitución Política de la República.

**Art. 4.- DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.-** Administrativamente las comunas dependen del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Los derechos que esta Ley concede a las comunas, estarán supervisados y dirigidos por el indicado Ministerio.

**Art. 5.- REQUISITO PARA CONSTITUIR UNA COMUNA.-** Para poder constituir una comuna es indispensable que el número de habitantes que radiquen habitualmente en ella, sea no menor de cincuenta.

**Art. 6.- POSESIÓN DE BIENES COLECTIVOS.-** Los habitantes de las comunas podrán poseer bienes colectivos, como tierras de labranza y pastoreo, industrias, acequias, herramientas, semovientes, establecimientos educacionales, etc.

**Art. 7.- USO Y GOCE DE BIENES COLECTIVOS.-** Los bienes que posean o adquieran en común, serán patrimonio de todos sus habitantes; su uso y goce se adecuarán, en cada caso, a la mejor conveniencia de cada uno de ellos, mediante la reglamentación que se dicte, libremente, para su administración.

**Art. 8.- DEL CABILDO.-** 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.

**Art. 9.- REGISTRO DE HABITANTES DE LA COMUNA.-** En cada comuna se establecerá un registro, que será llevado por el presidente y por el secretario del cabildo, en un libro en el cual se anotarán los nombres de todos los habitantes que residan en el lugar.

**Art. 10.- INVENTARIO DE BIENES COLECTIVOS.-** Igualmente se llevará un Libro de Inventarios de los Bienes que en común posea la comuna, según el modelo que, impreso, proporcionará el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Una copia de dichos inventarios, autenticada por el presidente y el secretario del cabildo, se remitirá a dicho Ministerio.

## **TÍTULO II**

### **DE LA REPRESENTACIÓN**

**Art. 11.- NOMBRAMIENTO DEL CABILDO.-** En cualquier día del mes de diciembre de cada año, según la convocatoria previa hecha por el cabildo, se reunirán los habitantes que consten en el registro, en un sitio de la comuna o en cualquier otro de la parroquia respectiva, con el objeto de nombrar el cabildo que ha de representarlos en el año siguiente, contado desde el 1o. de enero.

**Art. 12.- PROCEDIMIENTO DE LA ELECCIÓN.-** El día de la elección constituidos los concurrentes, cualquiera que sea su número, en asamblea general, presididos por el Teniente Político de la parroquia, un miembro del cabildo y un ciudadano elegido por éste, los hombres y mujeres mayores de edad votarán para elegir el cabildo, mediante cédulas escritas, o verbalmente. Luego el escrutinio. Cada cabildo expedirá el reglamento más adecuado para el ejercicio de esta función, en forma sencilla, y lo someterá a la aprobación del MAGAP.

**Art. 13.- VACANCIA DE LAS VOCALÍAS Y CASO DE ACEFALÍA DEL CABILDO.-** El cabildo, con el voto de la mayoría de sus miembros, puede declarar la vacancia que se produjere de las vocalías, por cualquier causa; y si lo hiciere, elegirá a los reemplazantes. En caso de acefalia del cabildo, o por motivo de disensiones en su seno, el Ministro de Agricultura y Ganadería puede designar otro cabildo por el tiempo restante.

**Art. 14.- REPRESENTACIÓN DE LA COMUNA Y REMOCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CABILDO.-** Debiendo el cabildo representar judicial y extrajudicialmente en todos los actos y contratos a la comuna, y teniendo, en particular, el manejo y administración de los bienes en común, no podrá ser miembro del cabildo sino la persona de reconocidas honradez y solvencia moral. El Ministro de Agricultura y Ganadería puede remover al miembro del cabildo que no llene estos requisitos, y, en tal caso, designará al reemplazante.

### **TÍTULO III**

#### **DEL CABILDO**

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

**Art. 16.- DEL PLEBISCITO Y DE LA ASAMBLEA GENERAL.-** Cuando el cabildo vaya a considerar asuntos de mayor importancia relativos a la comuna, para tomar cualquier resolución oír, previamente, en plebiscito abierto, a una asamblea general de los habitantes del lugar.

El cabildo recibirá también en asamblea general a los asociados de la comuna, cualquiera que fuere el asunto a deliberarse, siempre que lo pida, por escrito o verbalmente, un número no menor de veinte habitantes.

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

- a) Dictar las disposiciones y reformar libremente los usos y costumbres que hubiere, relativos a la administración, uso y goce de los bienes en común;
- b) Arrendar, con el voto favorable de por lo menos cuatro de sus miembros, parte o el todo de los bienes en común, con sujeción a la Ley de Desarrollo Agrario mediante escritura pública y por un tiempo que no pase de cinco años;
- c) Recibir y aceptar, con beneficio de inventario, donaciones, legados o adjudicaciones de bienes que se hagan a favor de la comuna, bienes que ingresarán al patrimonio común;
- d) Defender, judicial o extrajudicialmente, la integridad del territorio que pertenezca a la Comuna, y velar por la seguridad y conservación de todos los bienes en común;

e) Adquirir bienes para la comuna, mediante operaciones comerciales, y contraer con este fin, previa aprobación del Ministro de Agricultura y Ganadería, obligaciones a plazo, con hipoteca de los bienes que adquiere o de los que posee la comuna.

f) Estudiar la división de los bienes en común que posee o adquiriera la comuna, la posibilidad y conveniencia de su enajenación, y la de transigir en los juicios civiles que versen sobre ellos o de llegar a otro arreglo en estos litigios; y la posibilidad de resolver estos asuntos previa la aquiescencia de la asamblea general; en caso de fraccionamiento de predios comunales se requerirá la resolución adoptada por las dos terceras partes de la asamblea general, siendo prohibido el fraccionamiento de los páramos, así como de las tierras destinadas a la siembra de bosques;

g) Propender al mejoramiento moral, intelectual y material de los asociados. Es obligación primordial del cabildo aplicar a esta finalidad el rendimiento de los bienes colectivos; y,

h) Para cumplir la obligación impuesta en el literal anterior, el cabildo puede fijar una cuota mensual, anual o extraordinaria, obligatoria para todos los asociados, y cuya cuantía dependa de la capacidad económica de los habitantes, e imponer una contribución moderada por el uso de los bienes colectivos, previa aprobación del Ministro de Agricultura y Ganadería.

**Art. 18.- DEBERES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería prestará su apoyo directo a las comunas en todo lo que se refiera a su mejoramiento material e intelectual, ayudándolas en el financiamiento económico para la adquisición de bienes colectivos, como tierras de labranza, instalación de industrias, obras de irrigación, etc.; y solicitará de los demás organismos del Estado o de otras entidades, su colaboración para llenar necesidades que no tengan relación con las atribuciones de dicho Ministerio.

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

a) Convocar las sesiones del cabildo;

b) Dirigir la discusión;

c) Informar, por escrito o de palabra, en la sesión solemne del 1o. de enero de cada año, en la cual toma posesión el nuevo cabildo, de las principales gestiones y actividades del cabildo cesante;

d) Suscribir todas las comunicaciones del cabildo, las actas de las sesiones, las partidas de inscripción en el registro y los inventarios de los bienes del patrimonio común; y,

e) Representar oficialmente a la comuna en cualquier acto público o gestión referente a ella.

**Art. 20.- FUNCIONES DE LOS DEMÁS MIEMBROS DEL CABILDO.-** Las funciones de los demás miembros del cabildo, vicepresidente, tesorero, síndico y

secretario, son las propias e inherentes a sus cargos, a más de las que particularmente les confiera cada cabildo según las necesidades de la administración y del servicio público de la comuna.

Los cargos del cabildo no serán remunerados.

**Art. 21.- PROHIBICIÓN A NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD.-** Ningún notario podrá extender escritura pública que diga relación con los bienes colectivos de las comunas, sin previa comprobación de que se hayan observado fielmente las disposiciones constantes en el Art. 17. Si llegare a otorgar escritura pública en contravención con estas prescripciones, tal instrumento adolecerá de nulidad, a costa de los que hubieren intervenido en su otorgamiento, inclusive el notario y el registrador de la propiedad, de llegar a inscribirse la escritura.

#### **TÍTULO IV**

#### **DE LAS FEDERACIONES PROVINCIALES DE COMUNAS**

**Art. 22.- FACULTAD PARA FEDERARSE.-** Las Comunas campesinas legalmente constituidas, podrán agruparse en federaciones provinciales, si en número de veinte o más, así lo decidieren, previa aprobación de la mayoría de los habitantes que conformen cada una de dichas comunas participantes.

**Art. 23.- ASAMBLEA DE REPRESENTANTES DE LAS COMUNAS.-** Cumplido el requisito anterior, se reunirá la asamblea de representantes de las comunas interesadas en organizar la federación, a efecto de formular el acta constitutiva en la que se harán constar todas las decisiones que la asamblea adopte, inclusive la designación de un directorio provisional.

**Art. 24.- DEL ORGANISMO SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN.-** La referida asamblea de representantes será el organismo superior de la federación, se encargará de formular los estatutos que, discutidos y aprobados en dos sesiones distintas, serán sometidos a la aprobación de la Función Ejecutiva, por intermedio del Ministro de Agricultura y Ganadería.

**Art. 25.- FINES DE LA FEDERACIÓN.-** La federación propenderá a la defensa de los intereses de las comunas asociadas y a la prestación de servicios de beneficio común, en base al respeto de la personalidad jurídica de cada comuna.

**Art. 26.- DE LA APROBACIÓN DE ESTATUTOS.-** El Ministro de Agricultura y Ganadería aprobará los estatutos que llenen los requisitos puntualizados en el presente Título y que establezcan los organismos encargados de la administración de la federación, y contengan las demás disposiciones que garanticen su normal desenvolvimiento, sin contravenir las leyes del país.

Anexo N° 2

Formato de encuesta



Universidad Estatal Península de Santa Elena  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Escuela de Administración de Empresas  
Encuesta a Socios Comuneros

Plan Estratégico para la Comuna “Entre Ríos” Parroquia  
Atahualpa

**OBJETIVO:** Identificar el interés de los socios comuneros respecto al desarrollo e implementación de un plan estratégico en la Comuna “Entre Ríos”, mediante la aplicación de los instrumentos de investigación para sustentar el presente trabajo investigativo.

Género del encuestado:

Hombre:  Mujer:

Edad del encuestado:

De 18 a 25   
De 26 a 35   
De 36 a 50   
De 51 en adelante

1. ¿A que actividad se dedica usted actualmente?

Artesanías:  Comercio  Agricultura:  Ebanistería:   
Otros (especifique): \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su nivel de estudio?

Primaria:  Secundaria:  Superior:

3. ¿Tiene usted conocimientos acerca de planeación estratégica? ¿Estaría usted dispuesto a participar en el desarrollo de un plan estratégico para la Comuna “Entre Ríos”?

Definitivamente si   
Probablemente si   
Indeciso   
Probablemente no   
Definitivamente no

4. ¿Que espera a futuro con el desarrollo de una mejor planificación de las actividades de la Comuna?

Proyectos productivos  Ingresos económicos  Beneficios sociales

5. ¿Cómo evalúa usted la gestión administrativa del cabildo de esta institución?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Muy mala	<input type="checkbox"/>

6. ¿Con qué frecuencia se dan informes a los comuneros de las acciones o actividades que realiza la comuna?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

7. ¿Es importante el planteamiento de objetivos organizacionales para alcanzar resultados positivos en la administración?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
Parcialmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8. ¿Está usted de acuerdo que el nivel de comunicación que existe entre socios comuneros y directivos aporta al desarrollo de la organización?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy desacuerdo	<input type="checkbox"/>

9. ¿Considera usted que la Comuna “Entre Ríos” podría mejorar su desempeño corporativo con una debida planificación estratégica?

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

10. ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de un plan estratégico en la Comuna “Entre Ríos”?

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

Anexo N° 3

Formato de entrevista



Universidad Estatal Península de Santa Elena  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Escuela de Administración de Empresas  
Entrevista a Directivos

Plan Estratégico para la Comuna “Entre Ríos” Parroquia  
Atahualpa

**OBJETIVO:** Consolidar la opinión y criterio de los socios comuneros miembros del cabildo de la Comuna “Entre Ríos” sobre el desarrollo del plan estratégico, a través de la aplicación de los instrumentos de investigación con el objetivo de ser implementado para su mejor desempeño corporativo.

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Qué tiempo está en el cargo: \_\_\_\_\_

Qué nivel de instrucción tiene: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es la visión de desarrollo que usted tiene para la Comuna “Entre Ríos”?  
.....  
.....  
.....

2. ¿Cree usted que la Comuna “Entre Ríos” debe mejorar la planificación de sus actividades?  
.....  
.....  
.....

3. ¿Cree usted que con una planeación estratégica se podrían evaluar e implementar proyectos productivos?  
.....  
.....  
.....

4. ¿Qué proyectos según usted podrían desarrollarse e implementarse para beneficio de los socios comuneros y de la comunidad en general?  
.....  
.....  
.....

**5. ¿Es importante que exista buena comunicación y coordinación en un ambiente organizacional?**

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

**6. ¿Los reglamentos que se aplican en la organización aportan al cumplimiento de los diferentes procesos?**

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

**7. ¿La elaboración de un plan estratégico para la Comuna “Entre Ríos” permitirá establecer directrices que guíen la actividad de la institución?**

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

**8. ¿El recurso humano hoy en día conocido como talento humano es o no un factor imprescindible para las organizaciones?**

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

**9. ¿Cree usted que es necesario que las áreas administrativas de la comuna estén debidamente organizadas?**

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

**10. ¿Buscar financiamiento para implementar proyectos productivos es una buena forma de aplicar administración?**

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

**11. ¿El desempeño corporativo que tenga la organización depende de alguna manera del cumplimiento de objetivos?**

.....  
.....

**12. ¿En qué consiste para usted un plan estratégico? Y ¿De qué forma usted contribuiría para el desarrollo e implementación de esta propuesta?**

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

## Anexo N° 4

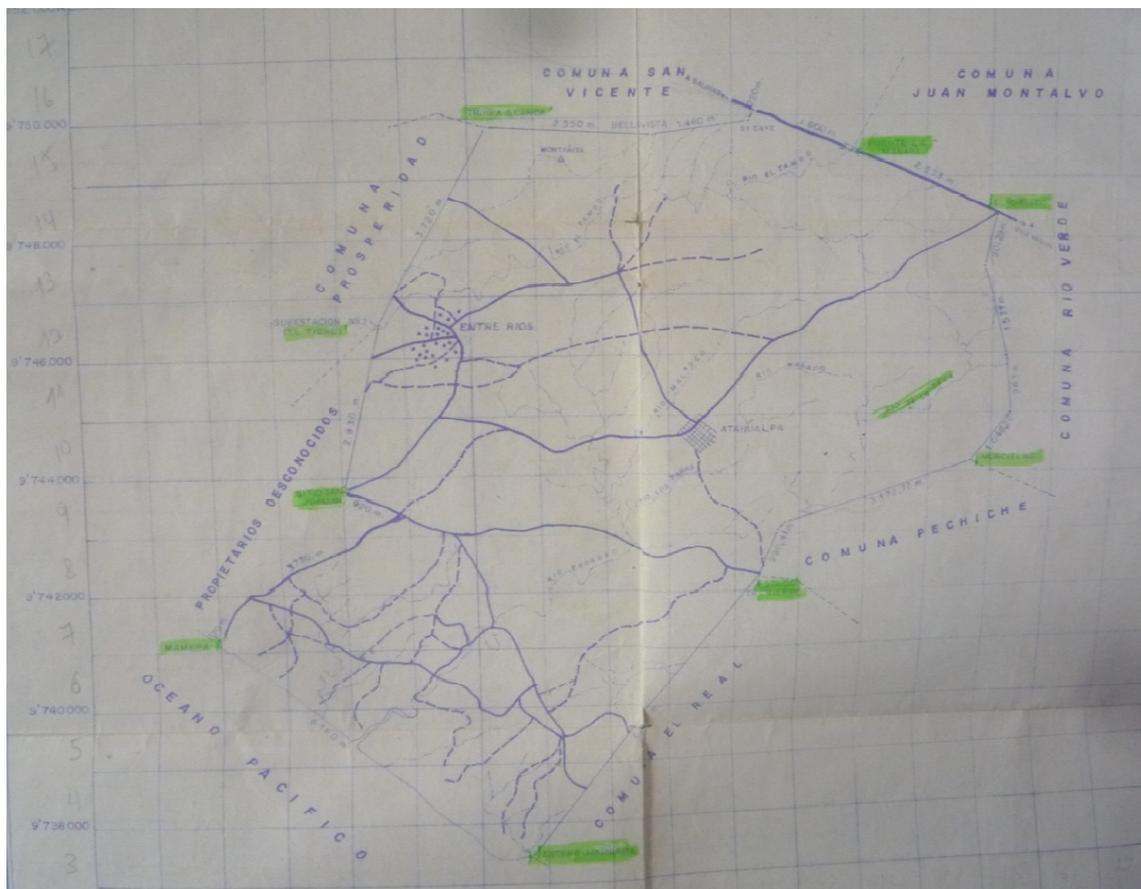
### Plan de acción de la Comuna “Entre Ríos”

<b>Problema principal:</b> Poca coordinación y planificación de actividades de la comuna "Entre ríos"				
<b>Propósito del proyecto:</b> Mejorar la gestión administrativa y planificación de actividades de la Comuna "Entre Ríos".			<b>Indicadores:</b> - Estructura organizacional. - Planes estratégicos y operativos. - Coordinación y planificación de actividades.	
<b>Coordinador del proyecto:</b>				
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Coordinador del objetivo</b>	<b>Actividades</b>
Capacitar a los socios comuneros en temas de liderazgo, administración, planeación, entre otros.	Nivel de conocimientos	- Realizar convenios con instituciones públicas o privadas como la UPSE o SECAP. - Determinar los horarios oportunos para el proceso de capacitación		1.1 Socializar con los socios sobre las capacitaciones.
				1.2 Seleccionar al capacitador.
				1.3 Definir el presupuesto.
				1.4 Seleccionar el material de apoyo.
				1.6 Convocar a los socios.
				1.7 Ejecutar la actividad.
Coordinar las actividades con los miembros de la estructura organizacional y demás socios comuneros.	Planificación de actividades	- Elaborar planificaciones anuales -Mejorar las relaciones interpersonales -Establecer vínculos de comunicación.		1.1 Mantener reuniones constantes el personal directivo y socios comuneros.
	Nivel de comunicación			1.2 Llegar a un acuerdo.
				1.3 Tomar las decisiones.
				1.4 Ejecutar las actividades.
Promover el desarrollo turístico mediante la elaboración de proyectos que puedan ser financiados por las entidades públicas o privadas.	Elaboración de proyectos	-Buscar personas con conocimientos para elaborar proyectos. -Solicitar a entidades gubernamentales apoyo económico. -Capacitar a los socios comuneros		1.1 Elaborar estudios de factibilidad mediante la elaboración de proyectos.
	Financiamiento			1.2 Realizar estudios de impacto ambiental.
				1.2 Socializar los proyectos con las entidades gubernamentales.
				1.3 Solicitar financiamiento.
			1.4 Ejecutar los proyectos.	

Impulsar el desarrollo en los campos de salud, educación y economía de las familias mediante la implementación de proyectos que permita mejorar el actual estilo de vida.	Coordinación con entidades gubernamentales	-Adquirir financiamiento por medio de las instituciones bancarias. - Gestionar ante la Gobernación, Prefectura y Municipio obras para el desarrollo de la comunidad.	1.1 Coordinar reuniones con las autoridades para tratar estos temas.
			1.2 Elaborar propuestas de desarrollo
			1.3 Evaluar las mejores propuestas
			1.4 Ejecutar la actividad

**Fuente:** Estrategias y cursos de acción de la Comuna “Entre Ríos”  
**Elaborado por:** Erika Reyes Santos

### Anexo N° 5 Plano de la Comuna “Entre Ríos”



**Anexo N° 6**

**Vía de acceso a la Comuna “Entre Ríos”**

**Vía Ancón – Atahualpa**



**Anexo N° 7**

**Vía de acceso a la Comuna “Entre Ríos”**

**Vía Aguapén – Atahualpa**



**Anexo N° 8**  
**Casa Comunal**



**Anexo N° 9**  
**Tierras comunales**



## **Anexo N° 10**

### **Socialización del proyecto**



## **Anexo N° 11**

### **Aplicación de las encuestas a los socios comuneros**







**Anexo N° 12**

**Aplicación de la entrevista al Presidente de la Comuna**



## Anexo N° 13

### Acta constitutiva de la Comuna "Entre Ríos"

# Pre Comuna Entre Ríos

FUNDADA EL 5 DE ENERO DE 1984

ENTRE RIOS - ATAHUALPA - ECUADOR

\*\*\*

Oficio N° \_\_\_\_\_

Entre Ríos, \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_\_

#### ACTA CONSTITUTIVA DE LA PRE COMUNA "ENTRE RIOS"

En el Recinto Entre Ríos a los once días del mes de Julio de mil novecientos noventa y uno, a las 20 H00, previa convocatoria, en el domicilio del señor Aureliano Vera, con la presencia del señor Francisco Soriano Perero presidente de la Junta Parroquial Sr. Rubén Borbor Teniente Político principal, Srs. Rómulo Méndez y Julio Salinas presidente y miembro de la Federación de Comunas de la provincia del Guayas, se reunieron las fuerzas vivas y pueblo en general, para llevar a efecto la constitución del Cabildo de la Pre Comuna "ENTRE RIOS" como única alternativa para tratar de evitar futuras invasiones en nuestros territorios. Estuvieron presentes los siguientes ciudadanos: Jorge Artemio Clemente Vera, César Soriano Quimí, Domingo I. Yagual Pita, Raymundo Yagual Pita, Reinaldo Yagual Borbor, Tito Yagual Soriano, Hugo Orrala Santos, Máximo Piguave Borbor, Hugo M. Borbor borbor, Secundino González Tumbaco, Aurora Malavé González, Alejandro Malavé González, Jorge E. González Carvajal, Marcial R. Soriano De La Cruz, Marcelino Y Yagual Reyes, Alidio Borbor Yagual, Ernesto Orrala Tumbaco, Federico Yagual Malavé, Isaias Suárez Orrala, Baltazar Yagual Pita, Víctor Soriano Murillo, Aquiles A. Soriano Quimí, Kléber Tumbaco Yagual, Atenógenes Tumbaco Figueroa, Bernardino Orrala Domínguez, Jacinto Vera Saa, Víctor Vera Tomalá, Félix Borbor Figueroa, Edilberto Orrala Tumbaco, Juana Yagual González, Hipóliti Borbor Merejildo, Eladio Santos Clemente, Alejandro Tumbaco Mejillón, Ramón Tumbaco Piguave, María Clemente Vera, Marcelino Clemente Orrala, Francisco Borja Santos Clemente, Teodoro Tumbaco Figueroa, Felipe Tumbaco Suárez, Justo Orrala Tumbaco, Julio Orrala Suárez, Paulino Yagual González, Marcos Borbor Soriano, Román Pita Borbor, Luz Babilio, Santiago Borbor Clemente, Asunción Del Pezo Silvestre, Juan A. Clemente Orrala, Walter Orrala Reyes, Moises Vera Saa, Felipe Orrala Orrala, Rodolfo Vera Soriano, Carlos Borbor Yagual, Víctor Suárez Orrala, Moises Suárez Orrala, Danny Soriano Malavé, César González Borbor, Florencio Orrala Domínguez, Patricio Borbor Merejildo, Víctor Yagual Pita, David Reyes Vera, Aurelio Vera Clemente, Pedro González Parra, Oscar Perero Santos, Oscar Tigreiro Vera, Francis Antonio Soriano Quimí, Luz Antonieta Soriano Bernabé, Celso Rider Orrala Santos, Jorge Soriano Borbor, Nicanor Soriano Clemente, Mercedes Pita Clemente, Justo Malavé Figueroa, Florencio Pita Figueroa, Walter E. González Soriano, Juan L. Tumbaco Borbor, Natalia P. Rocafuerte Lainez, Lorenzo Tumbaco Tomalá, Segundo Borbor Borbor, Enrique Pita González, Baldomero Suárez Tomalá, Néstor Soriano Perero.

En primer lugar tomó la palabra el Sr. Francisco Soriano Perero presidente de la Junta Parroquial, agradeciendo la asistencia masiva e incentivando a la ciudadanía organizarse para luchar por los intereses del pueblo, luego participó el Sr. Rómulo Méndez Tomalá presidente de la Federación Provincial de Comunas del Guayas dando una amplia y detallada explicación sobre los beneficios de la organización comunal e invitó a la constitución inmediata de una Pre Comuna, dicha sugerencia fue acogida por todos los asistentes quienes se aprestaron para el proceso electoral.

# Pre Comuna Entre Ríos

FUNDADA EL 5 DE ENERO DE 1964

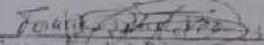
ENTRE RÍOS - ATAHUALFA - ECUADOR

\*\*\*

Oficio N° \_\_\_\_\_

Entre Ríos, \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_\_

Fue a consideración la designación de dignidades, se llevó a cabo la misma por la vía democrática mediante el voto directo, se formó una terna para elegir presidente, ésta estuvo integrada por los Srs. David Reyes Vera, Walter Orrala Reyes y Pedro González Parra, se solicitó la colaboración de dos escrutadores, realizada la votación se dieron los siguientes resultados primer candidato 42 votos, segundo candidato 23 y el tercero 15 votos, quedando electo presidente el Sr. David Reyes Vera. En igual forma para elegir vicepresidente se integró la terna con los candidatos Srs. Oscar Perero Santos, Florencio Orrala Domínguez y Danny Soriano Malavé; luego de la votación los resultados fueron: primer candidato 41 votos, el segundo 22 y el tercero 17 votos, en conclusión quedó electo vicepresidente el Sr. Oscar Perero Santos. Continuando con el proceso eleccionario, para la designación de síndico la terna estuvo integrada por los Srs. Roberto Reyes Suárez, Aurelio Vera Clemente y Walter Orrala Reyes, realizada la votación se obtuvieron los siguientes resultados: primer candidato 19 votos, el segundo 17 y el tercero 44 votos, en consecuencia quedó elegido síndico el Sr. Walter Dimaas Orrala Reyes. Luego se procedió a designar el tesorero participando en la terna los Srs. Pedro González Parra, Isaías Suárez Orrala y Florencio Orrala Domínguez, en igual forma se solicitó el voto y realizado el conteo se obtuvieron los siguientes resultados: primer candidato 43 votos, el segundo 22 y el tercero 15 votos, quedando electo tesorero el Sr. Pedro González Parra. Finalmente para la designación de Secretario se conformó la terna integrada por los Srs. César González Borbor, Aurelio Vera Clemente e Isaías Suárez Orrala, efectuada la votación los resultados fueron: el primer candidato 25 votos, el segundo 35 y el tercero 21 votos, quedando electo secretario el Sr. Aurelio Vera Clemente; designado los cinco miembros del Cabildo de la Pre Comuna ENTRE RÍOS, se procedió al juramento y posesión respectiva tomando la promesa de ley el Sr. Rómulo Méndez como autoridad, comunal de la Provincia. Inmediatamente intervinieron cada uno de los dignatarios agradeciendo el apoyo de la comunidad y prometiendo trabajar mancomunadamente en beneficio de la Pre Comuna y sus integrantes. La presidencia haciendo uso de sus atribuciones convocó para una próxima asamblea el día Sábado 20 del presente mes y año a las 19H00. El presidente de la Federación Provincial de Comunas obsequió unos cuantos folletos sobre la ley de Comunas. No teniendo más que tratar se da por clausurada la sesión a las 23 H00, para mayor constancia firman:

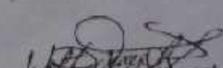
  
Pres. Junta Parroquial

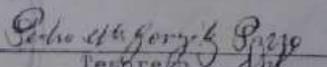
  
Teniente Político

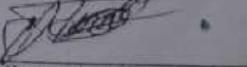
  
Pres. Fed. Prov. Com.

  
Pres. Pre-Comuna

  
Vicepresidente

  
Síndico

  
Tesorero

  
Secretario

## Anexo N° 14

### Reglamento interno de la Comuna "Entre Ríos"

#### REGLAMENTO INTERNO DE LA COMUNA ENTRE RIOS ACUERDO MINISTERIAL 0403 DEL 3 DE AGOSTO/92

La Comuna Entre Ríos perteneciente a la parroquia Atahualpa, cantón Santa Elena, por haber llenado los requisitos exigidos por la ley de organización y régimen de comunas vigente, cuyo principal objetivo es atraer a su seno a todos los moradores mayores de edad, sean éstos hombres y mujeres y con la finalidad de procurar el progreso material, social y económico de esta comunidad.

#### A C U E R D O :

Dictar el siguiente reglamento interno de conformidad con las atribuciones del Art. 12 de la Ley de Organización y Régimen de Comunas.

#### C A P I T U L O P R I M E R O

De la constitución, domicilio y fines de la Comuna.

Art. 1º La Comuna Entre Ríos es una organización campesina formada en su mayoría por nativos o no nativos residentes de esta comunidad. Lo mismo que viene unido tradicionalmente con aspiraciones e intereses comunes.

Art. 2º Pueden ser comuneros, las personas que cumplen mayoría de edad, (18 años), presentarán cédula de identidad o ciudadanía.

Art. 3º LOS FINES DE LA COMUNA:

- a) Procurar la integración socioeconómica de sus miembros y en base a ella levantar el estándar de nivel de vida de la comunidad.
- b) Procurar la solidaridad entre todos sus miembros por medio de la paz y armonía en busca de mayor productividad y progreso.
- c) Organizar y sostener servicios de asistencia social, Sub-Centro de salud, contribuciones económicas a los comuneros por medio del socorro y ayuda mutua cuando ocurrieren circunstancias emergentes.
- d) Conseguir asistencia técnica y crédito de instituciones de desarrollo nacional o extranjeras.
- e) Adquirir por los medios legales, tierras para los comuneros, que no tienen posesión para la agricultura.
- f) Mantener mediante el trabajo comunitario en buen estado: Establecimientos educacionales, centros religiosos, centros deportivos y de recreación.
- g) Establecer la coordinación de instituciones estatales y de desarrollo para la creación y mantenimiento de obras indispensables para la comuna como: agua potable, luz eléctrica, caminos y otros servicios comunales.

#### C A P I T U L O S E G U N D O

DE LOS ORGANOS ADMINISTRATIVOS DE LA COMUNA

Art. 4º Los órganos administrativos que rigen la comuna son:

- a) La Asamblea General.
- b) El Cabildo y
- c) Las comisiones especiales.

Art. 5º La Asamblea General es la máxima autoridad de la comuna y se integrará con todos o la mayoría de los comuneros, que existen que constan en el registro de la comuna.

Art. 6º Las Asambleas Generales serán convocadas por el presidente de la comuna en forma ordinaria en el mes de diciembre para elegir el nuevo cabildo y extraordinarias cuando las necesidades y circunstancias así lo requieran.

Art. 7º Son atribuciones y deberes de la Asamblea General:

- a) Elegir a los miembros del cabildo.
- b) Aprobar y reformar el Reglamento Interno de la Comuna.
- c) Aprobar el ingreso de nuevos comuneros y la expulsión temporal o definitiva de socios sancionados, en ambos casos previo informe del cabildo.

8º El Cabildo es el órgano administrativo y representativo de la comuna, estará integrado por: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico, Secretario y demás comisiones.

Art. 9º Las elecciones del Cabildo se llevarán a efecto en el transcurso del mes de diciembre de cada año, de acuerdo a lo que disponen los artículos 11 y 12 de la ley de comunas.

Art. 10º La elección del Cabildo se realizará en asamblea general con la presencia del Teniente político de la parroquia y con la mayoría de los socios activos, en la que solamente podrán intervenir los comuneros debidamente inscritos en los registros actualizados, la votación puede ser verbal o escrita. Terminada las elecciones se efectuarán los escrutinios sobre cuyo resultado se dará a conocer mediante acta certificada a la Dirección de Desarrollo Campesino del Ministerio de Agricultura y Ganadería para su aprobación. El primer sábado de enero subsiguiente a dicha elección se posesionará el nuevo Cabildo, en acto solemne al que deberán asistir todos los comuneros y donde deberán recibir toda la documentación y balances económicos respectivos.

Art. 11º Son atribuciones y deberes del Cabildo:

- a) Formular planes y proyectos de trabajo que tengan que ver con el adelanto y desarrollo de la comuna como: caminos de acceso, construcción de albarrada, arreglo de calles de la población, electrificación, mantenimiento de locales escolares, y comunal, etc., para lo cual deberán contar con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería y de otros organismos seccionales.
- b) Solicitar informe de cada una de las comisiones establecidas, para analizar, financiar, evaluar, aprobar y llevar adelante la ejecución de los proyectos.
- c) Elaborar el presupuesto económico y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.
- d) Aceptar y recibir donaciones y legados en favor de la comuna.
- e) Supervigilar el fiel y estricto cumplimiento de las disposiciones de la ley de comunas, estatuto jurídico y del presente reglamento interno, así como también las resoluciones emanadas y tomadas por la asamblea general y del M.A.G.
- f) Fijar las cuotas sociales y más contribuciones que deben abonar los comuneros por concepto de cuotas ordinarias y extraordinarias así como también multas y otros ingresos que redunden en la buena administración comunal.
- g) Conocer, estudiar y resolver previo informe de la comisión respectiva sobre todo: quejas y reclamos que se presenten en el seno de la comuna, buscando mantener la armonía entre los comuneros.
- h) Responder por la administración de la comuna en general, así como también de los despilfarros y malversaciones, que se pudieren cometer con los fondos de la comuna.
- i) Representar judicial y extrajudicialmente en todos los actos de la comuna, debiendo también defender la integridad de su territorio y velar por la seguridad y conservación de todos los bienes del patrimonio comunal.

Art. 12º Todos los comuneros legalmente inscritos, deberán pagar como contribución mensual obligatoria la cantidad de 1.000 sucres que deben cumplirla.

### CAPITULO TERCERO

Art. 13º De las obligaciones y deberes de los socios:

- a) Respetar y cumplir las disposiciones de la ley de comunas y del estatuto jurídico del presente reglamento interno, así como las resoluciones emanadas de la asamblea general del cabildo y del MAG.
- b) Asistir puntualmente a las asambleas generales ordinarias y extraordinarias.
- c) Queda terminantemente prohibido que un socio se presente a una asamblea en estado etílico, de incurrir en esta falta será estrictamente sancionado.
- d) Todo socio tiene derecho a elegir y ser elegido, a formar parte de la Directiva y aceptar cargos y comisiones que se le encomendare por parte de la asamblea general, lo que deberá tener cumplimiento y lealtad siempre y cuando tenga como mínimo un año de afiliación.

- Todo socio tiene derecho a formular cualquier petición o reclamo sobre el derecho ante el cabildo y la asamblea general.
- Todo socio tiene derecho a recibir ayuda y asistencia social en situaciones difíciles y de calamidad personal, para lo cual recurrirá a la comisión de asuntos sociales, que le atenderá de acuerdo a su disponibilidad económica.
- h) La comuna dispone de la distribución de las parcelas de terreno, para la explotación de la misma a sus comuneros, quienes deberán solicitar la autorización de posesión al cabildo conforme lo dispone el literal (f) del artículo 17 de la ley de comunas.
  - i) Los socios tendrán la obligación de pagar una cuota de 5.000,00 sucres para sufragar los gastos que demandan la conformación jurídica y otros fines.

Art. 14º Cualquier dificultad que surgiera entre los comuneros, por uso y goce de los bienes colectivos, será conocido por el cabildo y la asamblea general.

C A P I T U L O      C U A R T O  
DE LOS DIGNATARIOS DEL CABILDO:

- Art. 15º DEL PRESIDENTE:
- a) El presidente está en la obligación de convocar a asamblea general, sean ordinarias o extraordinarias de acuerdo a sus necesidades como sean requeridas.
  - b) Presidir y dirigir las sesiones de cabildo y asamblea general.
  - c) Ejercer la representación legal de la comuna en cualquier acto que sea requerido como tal.
  - d) El presidente durará 1 año en sus funciones, pudiendo ser reelegido.
  - e) Supervigilar la ejecución de los trabajos programados en la comuna, así como también las obras públicas que realicen los organismos seccionales y velar por el buen mantenimiento de las obras realizadas.
  - f) Nombrar las comisiones que estimare conveniente para la mejor marcha de la comuna.
  - g) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la ley de comuna, del estatuto jurídico y del presente reglamento interno y demás resoluciones del cabildo, del MAG y de la Federación de comunas.
  - h) Comunicar oportunamente al vicepresidente a que lo subrogue en sus funciones.

- Art. 16º DEL VICEPRESIDENTE:
- a) Sustituir al presidente y ejercer sus funciones en caso de faltar ausencia temporal o excusa definitiva.
  - b) Ayudar a la administración de la comuna en cuanto compete al presidente.
  - c) Cumplir en la integración y coordinación de las funciones para la buena marcha de la comuna.

- Art. 17º DEL TEFORERO:
- Son atribuciones y deberes:
- a) Recaudar activa y puntualmente las cuotas mensuales y extraordinarias a todos los comuneros, entregando los recibos respectivos.
  - b) Llevar con exactitud y claridad la contabilidad de la comuna.
  - c) Presentar al cabildo, informe mensual sobre el movimiento de caja, con los respectivos comprobantes de descargo, así como informes mensuales sobre deudores y morosos de la comuna.
  - d) Será responsable solidario con el presidente y cabildo de la comuna sobre los fondos de la misma.
  - e) El cabildo está facultado para afrontar gastos en bien de la comuna hasta \$/20.000, pasado esta cantidad, la asamblea autorizará.

- Art. 18º DEL SINDICO:
- a) Asesiar o intervenir en todos los asuntos judiciales y extra-judiciales relacionados con los intereses de la comuna.
  - b) Velar por el fiel cumplimiento de la ley de comuna, del estatuto jurídico y del presente reglamento interno, así como de las resoluciones emanadas de la asamblea general y del M.A.G.
  - c) Dar su opinión e informe jurídico en las solicitudes y reclamos, que se eleven al cabildo.
  - d) Nombrar y cumplir las comisiones que le encomendase la asamblea

Art. 19º DEL SECRETARIO: Son atribuciones y deberes:

- a) Convocar a sesión de asamblea general o del cabildo, por orden del presidente, por tres miembros del cabildo o por máximo 20 firmas de socios y actuar en ella con puntualidad.
- b) Llevar ordenadamente los libros de actas, comunicaciones, registros inventario, censo general y estadísticas generales de la misma.
- c) El secretario es responsable del archivo de la comuna.
- d) Conferir copias certificadas, previa autorización del presidente, sobre asuntos de interés comunal.
- e) Coordinar las sesiones y actividades de las comisiones y recibir ordenar y entregar inventario de archivo de la comuna.

Art. 20º DE LAS COMISIONES: Son partes de la misma, todos los miembros del cabildo y dos miembros más elegidos en asamblea general.

C A P I T U L O    Q U I N T O

Art. 21º Son bienes de la Comuna Entre-Ríos: La tierra que tiene en posesión pacífica, dentro de la jurisdicción territorial, como justo título de dominio de acuerdo a la ley territorial del año 1.822, cuyo derecho de dominio constituye la ocupación y posesión de la tierra, ya que han sido ininterrumpidas desde hace muchas generaciones atrás, existiendo la solidaridad y amistades por parte de las comunas vecinas.

C A P I T U L O    S E X T O

DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO:

Art. 22º De las asambleas generales, de las sesiones del cabildo y de la comuna.

- a) La asamblea general para elección del nuevo cabildo se llevará a efecto el mes de diciembre de cada año, conforme lo dispone el Art. 11 de la ley de comunas, o de acuerdo con los reglamentos internos debido a sus necesidades y circunstancias.
- b) El cabildo sesionará obligatoriamente el primer domingo de cada mes, haciendo extraordinaria, necesariamente convocada por el presidente a solicitud de 3 de sus miembros.
- c) Las Asambleas Generales, como las sesiones del cabildo, se llevarán a efecto de la siguiente manera:

- 1º El presidente declarará abierta la sesión luego de verificar el quórum reglamentario, de no ser así, se suspenderá la sesión hasta segunda convocatoria y se realizará con los socios que asistan.
- 2º El presidente ordenará al secretario, se de lectura del orden del día, cuidando de que conste la lectura del acta anterior para su aprobación respectiva.
- 3º Los comuneros asistentes harán uso de la palabra, previa solicitud al presidente quien le concederá la palabra guardando el orden y de conformidad al reglamento parlamentario vigente.

C A P I T U L O    S E P T I M O

Art. 23º DE LAS SANCIONES: Los comuneros que infrinjan la ley de comunas el estatuto jurídico y el presente reglamento, serán sancionados, de acuerdo a la gravedad de la falta.

Art. 24º Los comuneros serán sancionados por las siguientes causas:

- a) Por faltar de palabra y obra a los miembros del cabildo y/o comuneros.
- b) Por incumplimiento del cargo impuesto por la comisión a trabajar o deberes asignados por el cabildo.
- c) Por no participar con diligencia y oportunidad en las asambleas generales, reuniones y mingas promovidas por el cabildo, encaminadas al mejoramiento y superación de la comunidad.
- d) Por no concurrir a votar en las elecciones de cambio de cabildo.

Art. 25º Los comuneros serán sancionados con la exclusión temporal de la comuna, por reincidencia en la comisión de faltas contempladas en la ley de comunas.

la asamblea general y todo lo actuado pasará a someterse a conocimiento para su estudio y resolución definitiva del M.A.G.

CAPITULO OCTAVO

DISPOSICIONES GENERALES:

Art. 27 Ningún comunero podrá presentar pleitos o reclamo judicial alguno en el seno de la comuna, del cabildo o de la asamblea general, sólo cuando estos dos organismos hubieren denegado sin causa justa la queja, demanda o reclamo. El comunero con la firma de por lo menos 20 socios puede pedir a la asamblea general revise su caso favorablemente, de no ser así, el comunero deberá pedir apelación al M.A.G.

Art. 28 El presidente del cabildo en nombre y representación de la comuna podrá intervenir en cualquier asunto que siendo de incumbencia de otro organismo que se relacione con la defensa de los intereses, de la comuna, sobre la cual informe a la asamblea general a fin de que se considere si lo actuado por él, ha sido de conformidad con las disposiciones legales, la que aprobará o negará el informe.

Art. 29 La Comuna ENTRE-RIOS deberá obligatoriamente afiliarse a la Federación Provincial de Comunas del Guayas, como máximo organismo representativo y cumplir con todas las obligaciones estipuladas en sus estatutos.

Art. 30 El presente Reglamento Interno entrará en vigencia tan pronto como sea aprobado por el M.A.G. Las disposiciones se darán a conocer de inmediato a los comuneros de la comuna en asamblea general los que serán convocados con el carácter de extraordinario por el presidente del cabildo.

Art. 31 El presente reglamento interno, podrá ser reformado, siempre que las exigencias para la buena administración de la comuna así lo requiera y previa resolución de la asamblea general.

Art. 32 De la distribución de los gastos económicos de la comuna:

a) Porcentaje para gastos generales	7 0 %
b) Porcentaje para gastos emergentes	1 0 %
c) Beneficio social en favor de comuneros (Mortuoria, ayuda económica)	1 0 %
d) porcentaje para fondos de reserva.	1 0 %
	1 0 0 %

DADO Y FIRMADO EN EL LOCAL DE SESIONES DE LA PRE-COMUNA ENTRE-RIOS, A LOS DIEZ DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y UNO/

LA DIRECTIVA

PRON. DE...  
PRESIDENTE

G. Perero Santos  
VICE-PRESIDENTE

Sr. Pedro I. González Parra  
TESORERO

Prof. Walter Dimas Orrala Reyes  
SINDICO

Sr. Aurelio Vera Clemente  
SECRETARIO

El infrascrito Sr. Aurelio Vera Clemente C E R T I F I C A : que el presente Reglamento Interno, ha sido estudiado, analizado, discutido y aprobado en tres sesiones distintas correspondientes a las fechas: 20 de noviembre, 2 de diciembre y 14 de diciembre del 1991.

## Anexo N° 15

### Carta aval de la Comuna “Entre Ríos”



## COMUNA ENTRE RÍOS

Fundado el 11 de julio de 1991  
Acuerdo Ministerial N° 0403 del 03 de Agosto de 1992, Quito  
R.U.C. N° 0992131802001  
Entre Ríos-Atahualpa-Santa Elena-Ecuador



Atahualpa, 11 de julio del 2012.

Sr. Econ.  
Pedro Aquino Caiche.  
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

De mis consideraciones.-

Reciba usted un cordial saludo a nombre de todos quienes conformamos esta organización comunal deseándole el mayor de los éxitos en todas sus actividades profesionales a usted encomendadas, luego de este corto saludo pasaré a darle a conocer lo siguiente:

La Srta. ERIKA YADIRA REYES SANTOS egresada de la Carrera de Administración de Empresas ha solicitado que se le permita realizar un trabajo investigativo sobre nuestra comuna que servirá como base fundamental para el desarrollo de la tesis de grado consistiendo en la elaboración de un PLAN ESTRATÉGICO en beneficio de nuestra institución, trabajo investigativo que servirá como aporte de conocimientos técnicos que la señorita antes mencionada propondrá y con ello poder mejorar nuestras actividades y por ende obtener mejores beneficios para nuestro gremio comunal, con esto estamos dando el aval pudiendo ella solicitar toda la información que requiera y lograr los objetivos que se ha propuesto.

Particular que pongo a vuestro conocimiento y a la vez ratificar nuestra colaboración suscribiéndome de usted muy atentamente reiterándole mi alto grado de consideración y estima.

Atentamente

Lcdo. Victor Avelino Yagual  
2009  
PRESIDENTE  
COMUNA "ENTRE RÍOS"  
SANTA ELENA EC

Anexo 16

Firmas de los socios comuneros

 <b>COMUNA ENTRE RIOS</b> Fundado el 11 de julio de 1991 Acuerdo ministerial N° 0403 del 3 de agosto de 1992. Q R.U.C. N° 0992131802001 ENTRE RIOS-ATAHUALPA -SANTA ELENA -ECUADOR	
1	AGUAYO REYES TOMAS TEOFILO
2	ASENCIO LUIS EDUARDO
3	AVELINO YAGUAL VICTOR MARIANO
4	BORBOR BORBOR AGAPITO GERARDO
5	BORBOR BORBOR HUGO MARCIANO
6	BORBOR BORBOR SEGUNDO SENEN
7	BORBOR GONZALEZ VALENTIN
8	BORBOR MUÑOZ RUBEN LUIS
9	BORBOR RODRIGUEZ GUILLERMO
10	BORBOR RODRIGUEZ SEGUNDO
11	BORBOR SORIANO CORANDA
12	BORBOR SORIANO MARCOS
13	BORBOR SORIANO MAXIMO
14	BORBOR SORIANO RUBEN FAUSTO
15	BORBOR SORIANO SORAIDA GRECIA
16	BORBOR TUMBACO MERCI FLORA
17	BORBOR YAGUAL GERARDO
18	BORBOR YAGUAL PABLO EUSEBIO
19	BORBOR YAGUAL REYNALDO BENAVIDES
20	CARDENAS DEL PEZO EDWIN GABRIEL
21	CARDENAS DEL PEZO EVELYN ELIZABETH
22	CLEMENTE BORBOR HECTOR JAVIER
23	CLEMENTE BORBOR ISIDRO
24	CLEMENTE FERNANDO
25	CLEMENTE FIGUEROA FLAVIO DEMETRIO
26	CLEMENTE GONZALEZ GILBERTO
27	CLEMENTE ORRALA FELIX EUGENIO
28	CLEMENTE ORRALA JUAN ANTONIO
29	CLEMENTE ORRALA MARCELINO
30	CLEMENTE VERA JORGE ARTEMIO
31	COLUMBOS PIEDRA VICTOR MIGUEL
32	COMANICHE FIGUEROA DUGLAS
33	COMANICHE FIGUEROA JIMMY
34	DEL PEZO SILVESTRE ASUNCION
35	DE LA CRUZ TOMALA LIBORIO ELEUTERIO
36	FIGUEROA CLEMENTE CRISTOBAL COLON
37	FIGUEROA GONZALEZ JACINTO
38	FIGUEROA MADINA MAXIMO
39	FIGUEROA ORRALA ANTONIO
40	FIGUEROA ORRALA JUAN BAUTISTA
41	FIGUEROA REYES MELIDA
42	FIGUEROA TUMBACO JULIA AURELIA
43	FIGUEROA TUMBACO OSWALDO

CAROL GILBERTO BORBOR 091046318

44	GAVINO ORRALA VICENTE	
45	GOMEZ REYES LOIS XAVIER	
46	GOMEZ LOPEZ XAVIER ALEJANDRO	
47	GOMEZ MURRIETA SALOMON	
48	GONZALEZ BORBOR CATALINO SEGUNDO	Jesús y Catalino
49	GONZALEZ BORBOR CONSUELO	Consuelo Borbor
50	GONZALEZ BORBOR MAXIMO	Maximo E. Borbor
51	GONZALEZ BORBOR VICTOR HUGO	Victor Hugo Borbor
52	GONZALEZ BORBOR MARIA	Maria H. Borbor
53	GONZALEZ CARVAJAL JORGE ENRIQUE	
54	GONZALEZ MALAVE MERCEDES EFIGENIA	Mercedes Gonzalez M.
55	GONZALEZ PAREDES ALEX IVAN	
56	GONZALEZ PARRA ALBERTO	
57	GONZALEZ QUIMI CESAR	
58	GONZALEZ QUIMI NELSON	
59	GONZALEZ REYES ISABEL	Isabel Gonzalez Reyes
60	GONZALEZ VERA SILVINO	
61	GONZALEZ VERA GUILLERMO	Guillermo Gonzalez Vera
62	GONZALEZ VERA ELISA	Elisa M. Gonzalez Vera
63	GONZALEZ VILLON VIDAL	Vidal Villon
64	GONZALEZ VILLON PEDRO	
65	GONZALEZ YAGUAL FAUSTO	Fausto Gonzalez Yagual
66	GONZALEZ YAGUAL AUGUSTO	
68	GUIMEZ LEON AMEX	
69	MALEVE BORBOR SEGUNDO	
70	MALAVE GONZALEZ ALEJANDRO ANICETO	
71	MAMVE GONZALEZ JULIA	Julia Malave
72	MALAVE GONZALEZ LEONARDO ISAAC	
73	MALAVE MUÑOZ JACINTO	
74	MALAVE PITA FRANCISCO	
75	MALAVE PITA VIDAL	Vidal Malave
76	MALAVE VICART CECIBEL	
77	MEDINA SERGIO	Sergio Medina Borbor
78	MEDINA FIGUEROA ROSA	
79	MONTALVAN CONCEPCION	Concepcion
80	MUÑOZ GONZALEZ FRANCISCO	Francisco Muñoz
81	MUÑOZ GONZALEZ REINA	Reina Isabel Muñoz
82	MUÑOZ ORRALA EDDER	
83	NEGRETE MUÑOZ PEDRO	Pedro Negrete
84	ORRALA BORBOR FLORENTINO	
85	GORRALA BORBOR GUISELITA	Guiselita M. Borbor
86	ORRALA DOMINGUEZ BERNARDINO	
87	ORRALA DOMINGUEZ FLORENCIO	
88	ORRALA DOMINGUEZ JUAN GILBERTO	
89	ORRALA FIGUEROA MANUELITA	Manuelita Orrala F.
90	ORRALA PERERO HIPOLITO	Hipolito Orrala
91	ORRALA PITA ISIDRO	
92	ORRALA PITA SARA	
93	ORRALA PITA ZOILA	
94	ORRALA QUIMI MARCOS AMADOR	Marcos Orrala

95	ORRALA QUIMI VIRGILIO GUILLERMO	
96	ORRALA SANTOS CELSO	
97	ORRALA SANTOS LETTY	
98	ORRALA SORIANO JOSUE	<del>Josue Soriano</del>
99	ORRALA SORIANO NINFA	
100	ORRALA SUAREZ JULIO	Julio Orrala Suarez
101	ORRALA TUMBACO EUGENIO	Eugenio Orrala Tumbaco
102	GORRALA TUMBACO JOSE R.	
103	ORRALA TUMBACO JUSTO	Justo Orrala Tumbaco
104	ORRALA TUMBACOLUIS A	
105	ORRALA VERA WILPERTO	Nelson Edmundo Casada y Casada
106	GORRALA YAGUAL NELSON	
107	ORRALA YAGUAL ROSA	Rosa Yagual
108	PANCHANA CHALEN JACINTO	
109	PANCHANA GEORGINA	
110	PARRA GUERRERO MARIA LUISA	Maria Luisa Parra
111	PERERO LAINES ANDRES	
112	PITA BORBOR VICTOR	
113	PITA BORBOR AUGUSTO +	
114	PITA GONZALEZ ENRIQUE	Enrique Pita Gonzalez
115	PITA GONZALEZ EVARISTO	Evaristo Pita Gonzalez
116	QUIMI BORBOR ANTONIO	
117	QUIMI MARCILLO MARIA	
118	QUIMI MARCILLO SIMON	
119	QUIMI PITA WILLIAM	G, William de Pita
120	QUIMI VERA RAMON	
121	QUIMI YAGUAL ENRIQUE	
122	RAMIREZ TOMALA MIGUEL	
123	REYES QUIMI PASCUALA	
124	REYES QUIMI TEODORO	
125	REYES SANTOS MARLENE	
126	REYES SORIANO ARISTIDES	
127	REYES SORIANO CARLOS ARISTIDES	Carlos Reyes
128	REYES SORIANO EFRAIN	
129	REYES SORIANO HESTOR	
130	REYES SORIANO JESSENIA	
131	REYES SUAREZ JIMMY	
132	REYES SUAREZ OMAR	
133	REYES VERA DAVID EVARISTO	
134	REYES VERA GRACE	
135	REYES VERA WALTER	
136	REYES YAGUAL JOSE	
137	ROSADO REYES ANGEL MIGUEL	Angel Reyes
138	SALINAS PIGUAVE MANUEL	
139	SALINAS PIGUAVE ARIOLFO	
140	SANTOS CLEMENTE ELADIO	Eladio Santos
141	SANTOS QUIMI YENNY BECHY	Yenny Santos
142	SANTOS QUIMI STALIN NICASIO	Stalin Santos
143	SANTOS TIGRERO GLEBIS	Glebis Santos
144	SILVESTRE PANCHANA ANA	

145	SILVESTRE PANCHANA WENDI	
146	SILVESTRE SUAREZ GLORIA	
147	SILVESTRE SUAREZ HORTENCIA	
148	SILVESTRE SUAREZ JORGE	
149	SILVESTRE SUAREZ JULIO	
150	SILVESTRE SUAREZ WASHINGTON	
	SORIANO ASENCIO RICAR	
152	SORIANO BORBOR ALEX	
153	SORIANO BORBOR ESTHER	<i>Esther Borbor Sorianos</i>
154	GSORIANO DE LA CRUZ REYNA	
155	SORIANO DE LA CRUZ MARCIAL	<i>Marcial Pico Sorianos de la Cruz</i>
156	SORIANO DE LA CRUZ GLADYS	<i>Glady de la Cruz Sorianos</i>
157	SORIANO MEDINA REINALDO	<i>Reinaldo Sorianos Medina</i>
158	SORIANO MURILLO FELICITA BREMILDA	<i>Bremilda Sorianos</i>
159	SORIANO MURILLO VICTOR	<i>Victor Sorianos</i>
160	SORIANO PERERO NORMA	
161	SORIANO PERERO NESTOR	
162	SORIANO QUIMI MARCOS	<i>Quimi Sorianos</i>
163	SORIANO RODRIGUEZ GUSTAVO	<i>Gustavo Sorianos</i>
164	SORIANO RODRIGUEZ MANUEL	<i>Manuel Sorianos R.</i>
165	SORIANO SANTOS CECIBEL	
166	SORIANO SANTOS COLON	<i>Colon Sorianos</i>
167	SORIANO SANTOS JORGE	
168	SORIANO SORIANO FRANCIA	
169	SORIANO SORIANO LETTY	
170	SORIANO SORIANO ROGELIO	
171	SORIANO TUMBACO VIRGINIA	
172	SORIANO YAGUAL CRISTOBAL	
173	SORIANO YAGUAL FRANCIA	<i>Francia Y. Sorianos</i>
174	SORIANO YAGUAL FRANCISCO	
175	SORIANO YAGUAL NAPOLION	
176	SORIANO YAGUAL PABLO	
177	SORIANO YAGUAL WASHINGTON	
178	SUAREZ ORRALA TELMA	<i>Telma Suarez</i>
179	SUAREZ ASENCIO HILDA	<i>Hilda Suarez</i>
180	SUAREZ BORBOR BALDEMAR	<i>Baldemar Suarez</i>
181	SUAREZ BORBOR REYMUNDO	<i>Reymundo Suarez</i>
182	SUAREZ ORRALA VICTOR	<i>Victor Suarez</i>
183	SUAREZ PITA MANUEL	<i>Manuel Suarez</i>
184	SUAREZ TUMBACO ANATOLIA	
185	SUAREZ VERA JHONNY	<i>Johnny E. Suarez Vera</i>
186	SUAREZ WELLINGTON DAVID	
187	SUAREZ YAGUAL CARLOS	<i>Carlos Suarez</i>
188	TIGRERO GOMEZ ROSA	
189	TIGRERO LINDAO EDUARDO	<i>Eduardo Lindao</i>
190	TIGRERO MUÑOZ OSWALDO	<i>Oswaldo Muñoz</i>
191	TIGRERO VERA OSCAR	
192	TIGRERO VERA VILMA	
193	TOMALA POZO ANTONIO	<i>Antonio Tomala Pozo</i>
194	TUMBACO ALVARADO EDWIN	<i>Edwin Tumbaco</i>

195	TUMBACO FIGUEROA MAXIMO	
196	TUMBACO FIGUEROA TEODORO	
197	TUMBACO GONZALEZ LETTY ROCIO	Patty Bumbaco G.
198	TUMBACO LIMONES GADYS	Gadys Bumbaco J.
199	TUMBACO LIMONES WILDA	Wilda Bumbaco L.
200	TUMBACO LIMONES GONZALO	
201	TUMBACO SUAREZ FELIPE	
202	TUMBACO TOMALA LORENZO	Lorenzo Bumbaco J.
203	TUMBACO YAGUAL JUAN JAVIER	
204	TUMBACO YAGUAL PABLO	
205	VERA BALON ROBERTO	
206	VERA BERNABE CARMEN RAQUEL	<del>Marina Bernabe Vera</del>
207	VERA BERNABE DOMINGO ANTONIO	<del>Domingo Bernabe Vera</del>
208	VERA BORBOR JOAQUIN ECUADOR	
209	VERA CLEMENTE AURELIO	<del>Aurelio Vera</del>
210	VERA FIGUEROA EMPERATRIZ	
211	VERA REYES LUIS HERNANDEZ	
212	VERA SSA JACINTO	Jacinto Vera Sosa
213	YAGUAL BORBOR ANIBAL	
214	YAGUAL BORBOR ELENO WILLIAN	
215	YAGUAL BORBOR ISABEL	
216	YAGUAL BORBOR LUISA	Luisa Yagual D. v
217	YAGUAL BORBOR MANUEL	
218	YAGUAL BORBOR SIXTO	
219	YAGUAL GONZALEZ DORA	Dora Yagual G.
220	YAGUAL GONZALEZ SEGUNDO	Segundo Yagual G.
221	YAGUAL MALAVE ESTELA	
222	YAGUAL MALAVE FEDERICO	
223	YAGUAL MALAVE MARIA	
224	YAGUAL ORRALA ALEX MANUEL	Alex Manuel Yagual G.
225	YAGUAL PITA DOMINGO	
226	YAGUAL REYES GINA	
227	YAGUAL REYES MANCELINO	
228	YAGUAL SIRIANO TITO	Tito Yagual G.
229	YAGUAL TOMALA FERMIN	Fermin Yagual G.
230	YAGUAL TUMBACO ANGEL	Angel Yagual G.
231	YAGUAL TUMBACO GUIDO	X Guido Yagual Bumbaco
232	YAGUAL TUMBACO NANCY MARLENE	
233	YAGUAL TUMBACO ROLANDO	Rolando Yagual G.
234	BORBOR SORIANO DOLORES	Dolores Borbor S.
235	<del>Paula Borbor S.</del>	
236	<del>Eduardo Borbor S.</del>	
237	<del>Juanita Yagual Soriano</del>	
238	JAIMÉ CLEMENTE SORIANO	Jaimé Clemente Soriano
239	<del>Juanita Yagual Soriano</del>	
240	<del>Roberto Yagual</del>	
241	<del>Expusio Reyes Soriano</del>	
242	<del>Maximo A. Soriano</del>	
243	<del>RUGER SUAREZ BARRAL</del>	
244	ROMALDO TUMBACO LIMONES	

